

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 - Менеджмент

38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Формирование бизнес-плана по развитию организации

Научный

руководитель

подпись, дата

канд. экон. наук, доц.

должность, ученая степень

_____ С.Л. Улина

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Н.Ф. Парилова

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме:
«Формирование бизнес-плана по развитию организации»

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

подпись, дата

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические основы создания бизнес плана по развитию организации и процесс его разработки.....	6
1.1 Бизнес-план: понятие, назначение и структура.....	6
1.2 Особенности разработки бизнес плана по развитию организации в сфере образования.....	17
2 Характеристика деятельности МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».....	25
2.1. Организационный анализ организации МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».....	25
2.2. Анализ динамики бюджетных показателей МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».....	34
2.3. Стратегический анализ деятельности МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».....	40
3 Рекомендации по формированию бизнес плана по развитию МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».....	51
3.1 План маркетинга.....	51
3.2 Производственный и организационный планы.....	64
3.3 Финансовый анализ эффективности деятельности.....	72
Заключение	76
Список используемых источников.....	78
Приложения А-Г.....	82-87

ВВЕДЕНИЕ

Данная тема «Формирование бизнес-плана по развитию организации на примере муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Ужурский центр дополнительного образования», была выбрана в связи с несколькими факторами:

1. Вследствие прохождения практики в данной организации, был проделан анализ эффективности осуществления деятельности данной организации и определены стратегии развития;
2. Вследствие осуществления деятельности в должности заместителя директора, имеется возможность анализа не только документов организации, а охвата неколичественных показателей, которые выделяются на практике.

В результате проделанной работы были:

1. Проанализированы источники литературы по тематике бизнес-планирования, а также методическая и периодическая литература по особенностям формирования бизнес-плана в образовательной деятельности, для образовательных организаций, бюджетного типа.
2. Разработан примерный макет бизнес-плана с подробным описанием содержания каждого пункта бизнес-плана.
3. Проведен организационный анализ, а также анализ бюджетных показателей рассматриваемой организации.
4. Сформулирован стратегический анализ деятельности МБОУ ДО «Ужурский ЦДО», по его результатам предложен ряд стратегических альтернатив развития организации.
5. Составлен бизнес-план по развитию организации по разработке и внедрению дополнительных платных образовательных услуг на базе центра.
6. Проанализированы финансовые показатели эффективности бизнес-плана по внедрению платных дополнительных образовательных услуг на базе центра.

Предметом работы является улучшение эффективности деятельности, развитие организации МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».

Объектом является компания – муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования «Ужурский центр дополнительного образования». В данной работе, на основании анализа внешней и внутренней среды рассматриваемой организации сформулирован SWOT-анализ деятельности организации и предложены альтернативы стратегического развития организации. По реализации одной из стратегических альтернатив разработан бизнес-план внедрения дополнительных платных образовательных услуг на базе организации.

Цель работы – формирование бизнес-плана по развитию анализируемой организации, а также анализ показателей эффективности бизнес-плана.

Задачи работы:

1. Провести организационный анализ деятельности МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»;
2. Провести анализ бюджетных показателей деятельности центра;
3. Провести стратегический анализ организации, а также разработать по результатам его проведения ряд стратегических альтернатив развития организации;
4. Сформулировать план маркетинга, в рамках разработки бизнес-плана по развитию МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»;
5. Составить организационный и производственный планы, в рамках разработки бизнес-плана по развитию МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»;
6. Рассчитать финансовые показатели эффективности бизнес-плана, а также сделать выводы по результатам их расчета.

В процессе написания выпускной квалификационной работы, были использованы следующие методы: анализ, экспертные оценки, наблюдение, сравнение, обобщение.

1. Теоретические основы создания бизнес плана по развитию организации и процесс его разработки

1.1 Бизнес-план: понятие, назначение и структура

Существует достаточно большое количество определений понятия бизнес-план в литературе, так, основные и наиболее доступные из них:

- Бизнес-план — это документ, в котором описываются все основные аспекты предпринимательской деятельности, анализируются главные проблемы, с которыми может столкнуться предприниматель, и определяются основные способы решения этих проблем[17;23].

- Бизнес-план – это внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого коммерческого мероприятия, анализ возникающих проблем, возможные «препятствия» и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дел. Служит основанием для предоставления кредита. Является средством анализа коммерческого проекта на его реалистичность и эффективность. Разработка бизнес-плана осуществляется по принципу «первого руководителя» и личного участия руководителя фирмы или предпринимателя [43].

- Бизнес-план – это программа организации рыночной сделки, система мер в предпринимательстве, направленная на получение прибыли. При составлении бизнес-плана должны учитывать все возможные препятствия при его осуществлении. Главным в составлении бизнес-плана является четкое определение цели и задач проекта и возможности его реализации. Бизнес-план составляется либо собственными силами компании, либо с помощью специализированной организации: торговой палаты, отраслевой ассоциации или фондов [44].

- Бизнес-план – это документ, убедительно показывающий, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора, превратятся в еще большие деньги для того же инвестора [18, 118].

- Бизнес-план сегодня - это официальный документ, который является одним из основных инструментов по добыванию денег [19, 46].

Итак, обобщая данные высказывания, стоит отметить, что бизнес-план, это, прежде всего, документальное подтверждение осуществления планирования развития организации. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Не стоит думать, что бизнес-план необходим только крупным предприятиям, организующим свое дело с размахом. Как показывает практика, он нужен для всех предприятий, не зависимо от формы, направления и размера осуществляемой деятельности. И, прежде всего бизнес-план необходим, для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, планы на будущее, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск наступления неудачи. Кроме того, бизнес-план необходим для представления тем, у кого предприятие собирается занять деньги или иное имущество на реализацию проекта, для подтверждения реалистичности задуманного дела и способности возратить кредит, арендованное имущество. То есть в этом аспекте бизнес-план станет «проходным билетом» для организации, нуждающейся в первоначальном капитале для реализации своих идей по развитию.

Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

- социальные цели - преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;

- повышение статуса предпринимателя - развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный,

а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного проведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

- иные, специальные цели и задачи - развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Также, формирование бизнес-плана может способствовать формированию четкого, обоснованного понимания и оценки своей деятельности, поможет:

- уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;
- доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т.д.

В настоящий момент наиболее часто встречаются три ситуации, при которых необходимо формирование бизнес плана [20, 7]:

- когда требуется убедить инвесторов или кредиторов в целесообразности вкладывания денег в проект или предоставление кредита (бизнес – план инвестиционного проекта);
- когда необходимо сохранять избранный курс и не позволять случайным обстоятельствам отклоняться от него (бизнес – план работы предприятия на конкретный промежуток времени).
- когда требуется реструктуризация деятельности предприятия (предприятие банкрот, либо на грани банкротства; изменились внешние условия, неблагоприятно сказывающиеся на деятельности предприятия и пр.).

В наиболее общем случае субъектами, заинтересованными в написании бизнес плана могут являться: автор идеи (ноу-хау, патента и пр.), заказчик (инициатор написания бизнес-плана), инвестор. Причем, как автор идеи и заказчик, так и инициатор и инвестор могут выступать в одном лице.

В первую очередь перечисленным выше субъектам бизнес-план необходим для четкого формирования своих конечных целей, а также же для понимания и оценки реальности их достижения.

На начальной стадии формирования бизнес-плана стоит проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации. Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда в свою очередь делится на внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия. Внутренняя среда определяется показателями, характеризующими саму организацию, такими как: наличие необходимого оборудования для реализации проекта, наличие технологических процессов или документации их определяющей, наличие персонала соответствующей квалификации, наличие информации о рынке и методов ее получения, величина свободных финансовых ресурсов и т.д.

Вторым этапом в формировании бизнес-плана, необходимо спрогнозировать ситуацию на момент реализации проекта, причем при ее описании желательно опираться на характеристики и показатели деятельности предприятия, использованные выше, при анализе внешних и внутренних факторов.

Затем необходимо сформировать и описать систему мероприятий, позволяющую, провести реконструкцию организации (или конкретного проекта) из исходного состояния, которое имеется и в результате анализа, было описано в планируемое, то есть в то, которого мы желаем достичь, после реализации бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций [21, 43].

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания

предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности. Вторая функция - планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы. Третья функция позволяет привлекать денежные средства - ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана. Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени. Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Структура и содержание бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели составления этого документа и области применения (производственные, сервисные, торговые и др. компании). В настоящее время существуют несколько групп стандартов его составления.

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

1. Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государствах (TACIS);

2. Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);
3. Федерального фондом поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
4. Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги KMPG;
5. Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
6. Министерства финансов РФ.

Макет содержания бизнес-плана:

1. Титульный лист (должен содержать наименование проекта, название и адрес организации, основные учредители, миссия).
2. Исполнительное резюме (краткое содержание бизнес плана, суть предлагаемого проекта, основные цели и результаты).

Многие кредиторы и инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, т.е. резюме, объем которого не превышает двух листов. Это дает им возможность увидеть важные особенности и преимущества данного проекта перед другими проектами. По содержанию резюме инвестор часто судит о том, стоит ли ему тратить время и читать бизнес-план до конца, поэтому необходимо четко и весьма убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, чтобы кредиторы и инвесторы смогли получить ответы на вопросы: что они получат в случае успешной реализации этого бизнес-плана и каков риск потери ими денег.

Для ответа на интересующие потенциальных инвесторов пункты, в этом разделе бизнес-плана определяются все направления и сферы деятельности фирмы. Границами сфер деятельности могут служить производимые товары, существующие сегменты рынка и технологические возможности самой фирмы. После определения сфер и направлений деятельности по каждому из них фирма устанавливает цели, к которым она стремится. Этими целями могут быть увеличение доли фирмы на сложившихся рынках до определенной величины или повышение общего объема продаж в несколько раз, увеличение роста

чистого дохода, увеличение доли сервисных услуг или повышение качества продукции, а также снижение срока освоения новых видов продукции, проникновение на рынки и вытеснение старых товаров.

В конце резюме отражаются финансовые результаты, которые ожидаются от проекта в будущем. Необходимо отметить, что резюме составляется после составления бизнес-плана.

3. Описание организации – держателя проекта:

- а) История.
- б) Назначение продукции (услуг), их уникальность.
- в) Особенности технологии.
- г) Роль предприятия (фирмы) в данной отрасли.

4. Описание продукции (услуг) производимых в рамках проекта.

В этом разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

- а) Какие потребности призван удовлетворять продукт (услуга).
- б) Какой полезный эффект можно получить от товара (услуги).
- в) Чем отличается продукт (услуга) от товара конкурента.

Полезный эффект — это то, ради чего приобретается товар. Отличительные особенности товара — это то, что делает возможным получить полезный эффект. Однако не стоит уповать на исключительные достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение запросов рынка. Покупателю совершенно безразличны такие важные с точки зрения производителя свойства товара, как трудоемкость, материалоемкость, энергоемкость их изготовления, технологичность изделий в производстве, многие важные особенности их конструкции. Два элемента — потребительские свойства товара и цена — являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главными составляющими конкурентоспособности товара, отражающей его отличие от товара-конкурента. Люди склонны покупать то, что им нравится, а не то, что им предлагают.

Достаточно важный момент — это наглядное изображение товара, или экземпляр изделия производства, или свидетельство хотя бы одного клиента,

которого полностью устроили оказанные вами услуги. Без этого и вы сами не будете иметь полного представления о своих будущих проблемах и затратах, и потенциальные кредиторы и партнеры не захотят вам дать деньги под идею, которая не привела к появлению хотя бы одного экземпляра товара или услуги. Поэтому всегда целесообразно иметь образ продукции, доведенный до товарного вида, фотографию либо рисунок товара, дающие о нем достаточно четкие представления, или детальное описание предоставляемых услуг.

В этом же разделе необходимо охарактеризовать качества товара (услуги), его внешний вид, если необходимо — и упаковку, и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно предварительно обдумать цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит, и шансы на успех или неудачу.

5. Анализ положения дел в отрасли:

а) Общая характеристика потребности и объем производства продукции в регионе или России.

б) Ожидаемая доля предприятия (фирмы) по производству продукции в регионе или России.

в) Потенциальные конкуренты.

г) Новые аналоги продукта, появившиеся за последние 2-3 года.

Изучение рынка товара или услуги. Недостаточный анализ рынка и потенциальных потребителей, их вкусов, запросов, денежных возможностей и т.д. — одна из наиболее частых причин неудач в создании и реализации бизнес-плана. Поэтому основным и важным фактором в эффективном создании бизнес-плана является тщательное изучение рынка. В следствие грамотно проведенного анализа рынка потенциальных потребителей, возникнет возможность определить круг потребителей, емкость рынка товара (услуги) и, следовательно, объемы их производства и реализации, необходимые для этого ресурсы.

При этом целесообразно обратить внимание на следующее:

- насколько часто и охотно покупатели приобретают товар или обращаются за услугами;
- кто именно покупает товар или обращается за услугами (полезно поинтересоваться у потребителя, что именно привлекло его в товаре или услуге);
- сколько времени потребовалось для реализации всей партии товара или оказания одной услуги;
- как реагируют покупатели на цену товара. Можно поиграть с ценой товара и посмотреть, повлияет ли ее снижение на скорость продажи и расширение круга потребителей.

Таким образом, из пробной продажи необходимо получить максимум интересующей вас информации. Полезно поинтересоваться у потребителей, какие изменения внесли бы они во внешний вид, качественные параметры, упаковку, оказание сервисных услуг. При этом не стоит стремиться удовлетворить интересы и запросы всех потребителей сразу, необходимо нацеливать свой товар или услугу всегда на определенную группу покупателей, на их потребности и вкусы, направлять совершенствование пробных изделий и услуг, завоевывать определенную нишу на рынке данного товара (услуги) и стараться её удержать.

6. План маркетинга:

- а) Спрос и рынок, деление на сегменты, динамика рынка.
- б) Степень существующей конкуренции и ее вероятное воздействие на предприятие и проект.
- в) Определение стратегии (охватывает сбыт, рекламу и продвижение товара, ценообразование, стимулирование продаж и пр.).

В наиболее общем виде маркетинг представляет собой взаимосвязь двух сторон: всеобъемлющее изучение рынка и потенциальных потребителей и всестороннее продвижение товаров (услуг) к этому потенциальному потребителю. «Производить то, что покупается, а не продавать то, что производится» — главная формула маркетинга [22,56]. Поскольку в

предыдущих разделах была сделана оценка потребителей и конкурентов, в этом разделе бизнес-плана необходимо сделать акцент на второй части маркетинга: на том, как осуществить производство и довести продукт до потребителя.

Произвести товар, по своим параметрам соответствующий запросам покупателя, это только одна составляющая эффективности реализации бизнес-плана. Его необходимо доставить потенциальному потребителю и создать условия для превращения потребности в реальный спрос. Коммерческий успех фирмы в большей степени зависит от того, насколько рационально организовано движение продукции в сфере обращения. По мнению маркетологов, товародвижение по значению уступает только качеству продукции как основной причины выбора поставщиков.

7. Организационный план:

а) Менеджеры; владельцы; лица, играющие ведущую роль в реализации проекта; их функции.

б) Организационная структура предприятия (дивизионная, функциональная, целевая).

в) Кадровая политика.

Задача раздела связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путям их достижения, для создаваемых предприятий - с проектированием всех структур, в максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта.

8. Производственный план:

а) Где будет изготавливаться продукт (предоставляться услуга).

б) Производственные мощности (в т.ч. список основного оборудования), их динамика.

в) Где брать сырье, материалы, комплектующие (репутация поставщиков).

г) Предполагается ли производственная кооперация и с кем.

д) Объем производства и издержки.

Раздел содержит перечень всех задач, которые возникают в сфере производства, и способы их решения. Он готовится только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством какой-либо продукции или услуги.

Главная задача раздела — подтвердить расчетами, что создаваемая фирма в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством[23; 15].

Одновременно решается вопрос контроля за качеством выпускаемой продукции.

9. Финансовый план:

- а) Источники финансирования.
- б) Инвестиции и ежемесячные плановые расходы.
- в) Денежная наличность.
- г) Финансовое положение предприятия (фирмы) по периодам.
- д) План доходов и расходов.
- е) План денежных поступлений и выплат.
- ж) Показатели эффективности.

Задачей раздела является общая экономическая оценка проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Для инвестора раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами использования денежных средств. Он обобщает в стоимостном выражении возможные результаты принятых решений по предыдущим разделам бизнес-плана.

10. Анализ рисков:

- а) Выявление факторов повышающих или понижающих отдельные риски.
- б) Оценка конкретных видов рисков.
- в) Разработка мероприятий, снижающих риски.

Назначение раздела - в определении потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта. Инвестор должен убедиться, что предприниматель трезво смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия.

11. Приложения:

- а) результаты технической экспертизы;
- б) документы в поддержку проекта (определяющие спрос, конкурентоспособность);
- в) документы, полученные по результатам финансовых расчетов и т. д.

В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, на которые имеются ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных преискурантах, статистических обзорах, справках, результатах исследований и т.д.[26; 65].

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как: возможная стоимость проекта и планируемые доходы.

1.2 Особенности разработки бизнес плана по развитию организации в сфере образования

Развитие процессов модернизации сферы образования, переход к новым типам образовательных учреждений, прежде всего, бюджетным и автономным, усиливает интерес менеджмента учебных заведений к привлечению, то есть заработку (дополнительно к бюджетным ассигнованиям) финансовых средств.

Приносящая доход деятельность образовательного учреждения в целом и платные образовательные услуги, как вид этой деятельности, предполагают использование адекватных организационных и иных инструментов, существующих в сфере бизнеса, в частности, бизнес-плана. Естественно, что

структура и содержание такого плана, границы его использования менеджментом образовательного учреждения имеет существенные особенности. Так, несмотря на почти 20-летнюю тенденцию административного «понуждения» образовательных учреждений (прежде всего, общеобразовательных) к развитию финансово-экономической самостоятельности, инициативы, в том числе, к привлечению дополнительных (внебюджетных) средств, существует значительное число нормативных ограничений соответствующей деятельности. Например, в ряде регионов и муниципальных образований существовали и существуют до настоящего времени ограничения в области ценообразования платных образовательных услуг. В результате невозможно построить эффективные маркетинговые программы, основанные на соотношении спроса и предложения на соответствующем сегменте рынка таких услуг.

Тем не менее, в современной, быстро меняющейся экономической ситуации практически невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий на рынке образовательных и иных услуг. В этой ситуации бизнес-план позволяет решить ряд задач [23, 2]:

- определить конкретные направления предпринимательской деятельности (платные услуги, ремонтные мастерские, подготовка гувернёров, посреднические услуги, компьютерное обучение и др.);
- оценить конкурентоспособность товаров и услуг, которые будут предлагать учреждения;
- оценить соответствие работников (команды) поставленным целям, обосновать методы материального и социального стимулирования их труда;
- определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка услуг, их рекламе, ценообразованию, каналам реализации;
- предусмотреть возможные риски (проблемы);
- найти возможности сотрудничества, кооперации с другими образовательными, банковскими и иными учреждениями.

Бизнес-план включает разработку цели и задач, которые ставятся перед учреждением на ближайшую и дальнюю перспективы, оценку текущего состояния оказываемых образовательных услуг, анализ рынка и информацию о потенциальных потребителях. В нём даётся оценка финансовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции аналогичных услуг.

Бизнес-план выполняет целый ряд важнейших функций при разработке программы приносящей доход деятельности.

Во-первых, он может быть использован для разработки концепции предоставления образовательных услуг (то есть рассмотрения "производства" образовательных услуг с разных сторон: маркетинга, финансов, конкуренции).

Во-вторых, с его помощью можно оценить фактические результаты деятельности за определённый период.

В-третьих, степень инновационности, качества, привлекательности оказываемых услуг, показанных в плане, - это практически единственное обоснование для привлечения как потребителей, так и потенциальных инвесторов и благотворителей.

Следует отметить, что в конкретных ситуациях и для конкретных видов деятельности менеджмент учебного заведения может сократить, соединять те или иные разделы, т.е. формировать состав и содержание рассматриваемого документа в соответствии с поставленными целями и условиями. Например, базовый состав задач, решаемых в приводимых разделах бизнес-плана, исходит из наличия конкуренции между теми образовательными учреждениями, которые предоставляют аналогичные услуги. Однако такая конкуренция реально может иметь место лишь в крупных городах, где много образовательных учреждений одного типа. В небольших населенных пунктах этот фактор практически отсутствует и его вряд ли следует включать в программу экономической деятельности образовательного учреждения. В близко расположенных школах крупных городов тоже можно предположить наличие факторов, препятствующих реальной конкуренции по однотипным

услугам. Один из них- стандартное административное давление на родителей и детей, которые хотели бы, например, получать дополнительные образовательные услуги по иностранным языкам не в своей, а в другой (в частности, соседней) школе.

На первом этапе реализации бизнес-плана целесообразно провести маркетинговое исследование. Оно включает анализ потребностей учащихся, их родителей, населения микрорайона, а также предложения аналогичных услуг потенциальными конкурентами (например, близко расположенных учебных заведений). Интересы и предпочтения учащихся и их родителей можно узнать на родительских собраниях в классах, общешкольных собраниях, беседах с членами родительских комитетов, попечительских, управляющих и наблюдательных советов (там, где они имеются) и другими методами, которые доступны администрации. Пакет предложений может поступить также от педагогов. На этом же этапе из собранных заявок (социальных заказов) отбираются наиболее интересные и выполнимые, исходя из возможностей педагогического коллектива или организационных возможностей школьного менеджмента. Здесь имеются в виду способность администрации находить и привлекать к работе нужных специалистов (в том числе "со стороны"), умение кооперировать свои действия с другими организациями, находить инвесторов, благотворителей и т. п.

Подавляющее большинство учреждений оказывают платные дополнительные образовательные услуги, которые уже производятся другими. При этом практически каждый (кто, впрочем, задумывается над этим вопросом) исходит из того, что именно его услуги имеют наилучшие характеристики. Потребители могут иметь иное мнение, которое не изменит никакая реклама. Здесь целесообразно найти "свою нишу" на рынке услуг. Этот процесс известен как сегментация рынка - поиск группы потребителей с аналогичными характеристиками (например, студенты; учащиеся; желающие пройти переподготовку безработные), предпочтениями (например, ориентированные на информационные технологии обучения) или принципами (например,

следующие принципу: доступность важнее цены). После определения такой группы необходимо адаптировать свою услугу к её потребностям. Если у вас не принципиально новая услуга, то следует найти её дополнительные преимущества, необходимые рынку. Например, не просто углубленное изучение иностранного языка, а языковая подготовка к определенному виду деятельности (язык делового общения, в частности).

Для составления и анализа сравнительной оценки конкурентоспособности, следует выделить ряд признаков, по которым будет произведено сравнение. Примерный перечень возможных областей сравнения: местоположение, материально-техническая база, возможности дистанционного обучения, разнообразие предлагаемых услуг, реклама, имидж, команда управления (менеджмент), профессионализм персонала, финансово-экономические условия деятельности, качество оказываемой услуги, уникальность услуги, многовариантность использования результатов, степень инновационности, цены, структура скидок цен на услуги, уровень оплаты, социальные льготы, количество потенциальных потребителей, платежеспособность потребителей, гибкость перехода к новым услугам, потенциальные инвесторы и благотворители.

Этот перечень показателей можно скорректировать в зависимости от конкретных условий деятельности. Каждой позиции дается оценка от 0 (наиболее слабые позиции по данной области сравнения) до 5 баллов (доминирующие, определяющие позиции на рынке образовательных услуг). Оценки в баллах проставляются в каждом из столбцов таблицы, а затем суммируются. Расхождение сумм баллов более чем на 20% характеризует достаточно тяжёлое положение школы с точки зрения конкурентоспособности, а более чем на 40% свидетельствует о необходимости либо уходить с данного сегмента рынка платных образовательных услуг, либо искать иные формы приносящей доход деятельности. В нашем примере наиболее сильные позиции у конкурента «С», а у конкурента «В» — тяжёлое положение.

Определяя цену услуги, необходимо проанализировать: какая цель должна быть достигнута принятой в образовательном учреждении политикой ценообразования. Результаты анализа могут быть следующие:

- вхождение в рынок (низкие цены);
- расширение рынка (низкие цены, работа «с оборота»: более низкая цена, но больше и потребителей, желающих получить данную услугу);
- максимизация дохода (высокие цены);
- сохранение конкурентоспособности.

Итак, вырабатывая стратегию ценообразования, необходимо учитывать: себестоимость услуг; цены конкурентов на аналогичную услугу; уникальность видов услуг; спрос на них.

На основе себестоимости оценивается минимально возможная цена услуги. Из анализа цен конкурентов определяется средняя цена. Максимально возможная цена устанавливается на услуги с высоким качеством и уникальными свойствами. Цены, определяемые спросом или конъюнктурой рынка образовательных услуг, могут колебаться в диапазоне от минимальных до максимальных [27; 85].

Таким образом, целенаправленная ценовая политика позволяет изменять цены в зависимости от ситуации на рынке образовательных услуг. Например, подобное изменение эффективно в так называемый «мёртвый сезон» (количество предлагаемых платных образовательных услуг в частности, в школах, резко падает в период зимних, весенних, летних школьных каникул).

В рамках разработки раздела «Организационный план» следует оценить реальный потенциал менеджмента образовательного учреждения и прежде всего специалиста (специалистов), который будет обеспечивать бухгалтерский и налоговый учёт платной дополнительной образовательной деятельности, налоговое планирование, расчёты себестоимости услуги, составление и анализ всех документов финансового плана, то есть может компетентно решать все финансово-экономические вопросы.

Если такой специалист имеется в штате образовательного учреждения (например, опытный бухгалтер), то необходимо определить организационную форму привлечения его к участию в реализации бизнес-плана. В качестве вариантов могут быть рассмотрены, в частности: составление отдельного штатного расписания с оплатой из внебюджетных средств; заключение гражданско-правового договора подряда. В первом случае, специалиста можно принять на работу по совместительству (0,5 ставки внебюджетного штатного расписания), либо оформить совмещение через дополнительное соглашение к основному трудовому договору возможно, с полной оплатой, предусмотренной ставкой). Второй вариант имеет некоторые преимущества в части экономии на взносах в фонд социального страхования (ФСС). Однако необходимо грамотное выстраивание условий договора с тем чтобы при проверках он не был переквалифицирован в трудовой со всеми вытекающими отсюда штрафными последствиями.

Если в образовательном учреждении отсутствует соответствующий работник, то можно оформить для выполнения соответствующих функций внешнего специалиста (например, из Централизованной бухгалтерии). При этом модели оформления остаются теми же, что и изложены выше.

Аналогичные вышеизложенные решения должны быть приняты и по отношению к главным исполнителям идей бизнес-плана - тем, кто будет реализовывать дополнительные платные образовательные программы.

Однако в части оплаты труда этой категории участников приносящей доход деятельности можно предположить возникновение проблем, связанных с нормативным и административным регулированием зарплатных условий, о чём уже упоминалось в начале статьи. Как известно, одним из показателей включенности субъекта РФ в процесс модернизации региональной системы образования является наличие новой системы оплаты труда (НСОТ). Кроме того, для бюджетных учреждений введено согласование цены на платные услуги с учредителем. Исходя из этих двух обстоятельств можно ожидать, что в ряде случаев оплата труда исполнителей платных образовательных услуг будет

определяться установленной в районе НСОТ, а не рыночными механизмами соотношения платежеспособности спроса на услуги их потребителями и качеством предоставляемой услуги (в том числе качеством привлеченных к этому процессу учителей, воспитателей, преподавателей) [23,9].

Также следует учитывать, что участие в предоставлении платных образовательных услуг со стороны преподавательского состава почти добровольное (с учётом фактора административного давления). Поэтому на рынке преподавательского труда действует также закон спроса и предложения.

Раздел «Финансовый план» помогает провести анализ экономического состояния ОУ и обосновать реальность достижения его целей в будущем. Его также можно использовать как эффективный инструмент контроля. Основа такого действенного контроля - бухгалтерская и налоговая системы отчётности.

Важная составляющая бизнес-плана - резюме, задача которого - в сжатой форме изложить основные идеи плана, привлечь и заинтересовать потенциального партнёра, благотворителя. Объём этого раздела не должен превышать одной-двух страниц. Его текст должен быть понятным, предельно простым, лаконичным, с минимумом специальных терминов. Этот раздел надо разрабатывать в самом конце составления бизнес-плана по платным образовательным услугам, когда уже есть полная ясность и чёткость по остальным разделам.

2 Характеристика деятельности МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования»

2.1 Организационный анализ организации МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования»

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования детей «Ужурский центр дополнительного образования», создано в соответствии с приказом управления образования администрации Ужурского района Красноярского края от 27 июля 2005 года №85 в результате реорганизации путем присоединения к муниципальному образовательному учреждению дополнительного образования детей «Ужурский районный центр дополнительного образования»:

-Муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Ужурская районная станция юных натуралистов»

-Муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Центр военно-патриотического воспитания школьников»

-Муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Клуб «Ветрогон»».

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования «Центр дополнительного образования» является муниципальным бюджетным учреждением, реализующим дополнительные образовательные программы и услуги в интересах личности, общества, государства.

МБОУ ДО «УЦДО» – некоммерческая образовательная организация дополнительного образования, созданная в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий по дополнительному образованию. Организационно-правовая форма – бюджетное учреждение. Центр действует на основании Устава, утвержденного постановлением администрации Ужурского района Красноярского края № 91

от 15.02.2016г. Финансовое обеспечение деятельности Центра осуществляется в виде субсидий из бюджета Муниципального образования Ужурского района.

Предметом деятельности Центра является образовательная и иная деятельность, направленная на достижение цели создания Центра. Основными видами деятельности Центра являются: реализация дополнительных общеобразовательных программ (дополнительных общеразвивающих программ); организация проведения общественно - значимых и культурно-массовых мероприятий.

Официальное полное наименование Центра - Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования «Ужурский центр дополнительного образования».

Сокращенное наименование: МБОУ ДО УЦДО

Учредителем Центра является муниципальное образование Ужурский район Красноярского края.

Место нахождения (юридический адрес) учредителя: г. Ужур, Ленина улица, 21а, Красноярского края, 662252.

Функции и полномочия Учредителя в отношении муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Ужурский районный центр дополнительного образования детей» осуществляет МКУ «Управление образования Ужурского района».

Центр находится в ведении Управления образования администрации Ужурского района Красноярского края, осуществляющего бюджетные полномочия главного распорядителя бюджетных средств.

Центр является юридическим лицом. Права юридического лица у Центра в части ведения уставной финансово-хозяйственной деятельности возникают с момента его государственной регистрации.

Центр как юридическое лицо имеет устав, самостоятельный баланс, обособленное имущество, расчетный и текущий счета в банковских учреждениях (может иметь счета в иностранной и другой валюте), печать установленного образца, штамп, бланки со своим наименованием.

Центр, для достижения целей своей деятельности вправе приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в арбитражном, третейском, общей юрисдикции судах в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Центр свои обязательства в отношении закрепленного за ним имущества осуществляет в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности заданиями собственника, заданиями Учредителя и назначением имущества права владения, пользования и распоряжения им.

Деятельность Центра осуществляется на основании следующих нормативно-правовых документов: Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации»; «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»; Санитарно-эпидемиологические требования к учреждениям дополнительного образования детей (внешкольные учреждения); «Правила противопожарного режима в Российской Федерации»; Документы по охране труда; Требования к содержанию и оформлению образовательных программ дополнительного образования детей; Требования, предъявляемые к образовательным учреждениям дополнительного образования детей, и критерии их отнесения к соответствующему типу, виду и категории.

Нормативные акты Центра:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Коллективный договор;
- Положение о педагогическом совете;
- Положение о методическом совете;
- Правила поведения обучающихся;
- Положение о приёме и отчислении обучающихся;
- Положения о платных образовательных услугах;
- Положение о хранении и использовании персональных данных сотрудников;

- Должностные инструкции сотрудников;
- Инструкция по ведению журнала учета работы объединения;
- Положения об отделах;
- Положение об общем Собрании трудового коллектива.

Право на ведение образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством Российской Федерации, возникают у Центра с момента выдачи ему лицензии в порядке, установленном Законом Российской Федерации «Об образовании» за № 3266-1 от 10.07.1992г.

Центр проходит государственную аттестацию в соответствии с Законом РФ «Об образовании». Целью и содержанием аттестации Центра является установление соответствия содержания обучения и воспитания детей уровню и направленности образовательных программ и полноте их выполнения.

Центр является муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования детей, основное предназначение которого заключается в развитии мотивации личности к познанию и творчеству, реализация дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства.

Для реализации поставленных задач Устава, Центр осуществляет реализацию дополнительных образовательных программ и проектов в интересах личности, общества, государства по следующим направлениям:

- художественно-эстетическое;
- эколого-биологическое;
- спортивно-техническое;
- научно-техническое;
- естественнонаучное;
- культурно-массовое;
- туристско-краеведческое;
- социально-педагогическое;
- культурологическое;
- военно-патриотическое;

-довузовская подготовка и профориентационная деятельность.

В таблице 1 представлено количество воспитанников МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования (апрель 2016 года), а также для более детального представления о составе воспитанников центра.

Таблица 1 – Количество обучающихся в группах центра.

Показатель	Количество групп	Количество обучающихся
Всего обучающиеся		1430
Художественно-эстетическая направленность	18	240
Туристско-краеведческое	13	160
Эколого-биологическая	11	145
Социально-педагогическая	9	157
Научно-техническая	15	160
Военно-патриотическая	7	86
Естественно - научная	8	83
Культурологическая	4	50
Иное	25	349

На рисунке 1 представлено количество воспитанников по направлениям деятельности центра.

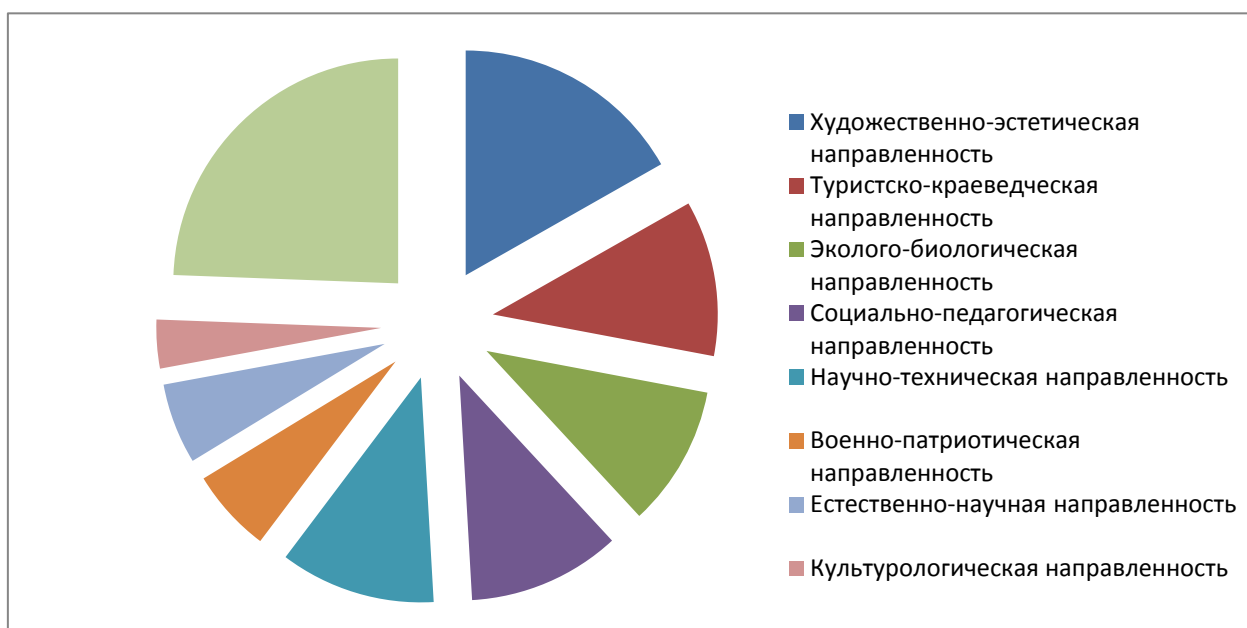


Рисунок 1 – Доля учащихся по направлениям деятельности центра.

Центр с целью привлечения средств из дополнительных источников финансирования может оказывать дополнительные платные образовательные услуги на основании полученной лицензии, выходящие за рамки финансируемых из бюджета образовательных программ:

- обучение по дополнительным образовательным программам, преподавание специальных курсов и циклов дисциплин, репетиторство, довузовская подготовка, проведение семинаров, тренингов для детей и взрослых и других форм по направлениям деятельности Центра;

- проведение интенсивных школ;

- проведение показательных выступлений, спектаклей, концертов, выставок;

- создание групп по адаптации детей к школьной жизни (до поступления в школу, если ребенок не посещал дошкольное образовательное учреждение);

- создание различных групп специального обучения детей с отклонениями в развитии;

- создание различных секций, групп по укреплению здоровья;

- консультации специалистов по психолого-педагогическим вопросам.

Дополнительные платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет средств бюджета.

Предоставление дополнительных платных образовательных услуг Центром осуществляется, на основании Положения, разработанного в соответствии с законодательством РФ, которое согласуется с Учредителем и утверждается руководителем Центра.

Порядок предоставления дополнительных платных образовательных услуг:

Платные дополнительные образовательные услуги оказываются Центром (далее - исполнителем) на основании договора с организациями, учреждениями,

предприятиями или физическими лицами, заказывающими дополнительные образовательные услуги для себя или для несовершеннолетних граждан.

Перечень дополнительных платных образовательных услуг, оказываемых исполнителем, устанавливается Учредителем.

Стоимость оказываемых образовательных услуг в договоре определяется по соглашению между исполнителем и потребителем.

Стоимость оказываемых дополнительных образовательных услуг устанавливается по согласованию Учредителем.

На оказание дополнительных образовательных услуг должна быть составлена смета, которая является частью договора.

За неисполнение либо ненадлежащее исполнение обязательств по договору исполнитель и потребитель несут ответственность, предусмотренную договором и законодательством РФ.

Контроль над соблюдением порядка предоставления дополнительных платных образовательных услуг осуществляет Учредитель.

В соответствии с Уставом, Центр организует работу с детьми в течение всего календарного года:

Продолжительность учебной недели: 6-дневная;

Начало учебных занятий - 10.00 ч., окончание – 18.00 ч.

Продолжительность занятий: для обучающихся 5-11 классов (одно занятие) - 40 минут; для учащихся 1-4 классов -30 мин (в объединениях художественно-эстетической, социально-педагогической, научно-технической, эколого-биологической направленностей); для обучающихся дошкольного возраста (одно занятие) – 25-30 минут.

Занятия проводятся парные с обязательным перерывом для отдыха и проветривания учебного помещения не менее чем на 10 минут (40 +10+ 40); продолжительность занятий в учебные дни, как правило, не более 1,5 часов, в выходные и каникулярные дни – 3 часа.

Управление осуществляется непосредственно руководителем центра – директором, а также заместителями руководителя: заместителем директора по

учебно-воспитательной работе, заместителем директора по организационно-массовой работе, а также заместителем директора по административно-хозяйственной части.

На официальном сайте центра имеется его организационная структура, построена она по типу – линейно-функциональных организационных структур, которая является не только формализованной, но и действует на практике. Также все сотрудники центра входят в состав общего собрания коллектива, также в центре созданы несколько комиссий: комиссия по распределению доплат стимулирующего характера, комиссия по трудовым спорам, и т.д. В организации создан и действует профсоюз, однако небольшое количество сотрудников входят в его состав, порядка 25 % от всего персонала.

Администрацией центра организуются педагогические и методические советы коллектива, в состав которых входят соответствующие должностями сотрудники, также еженедельно организуются планерки, на которых должен присутствовать весь персонал центра, однако на практике на планерках присутствуют порядка 60 % от всех сотрудников организации. Организационная структура центра представлена на рисунке 2.

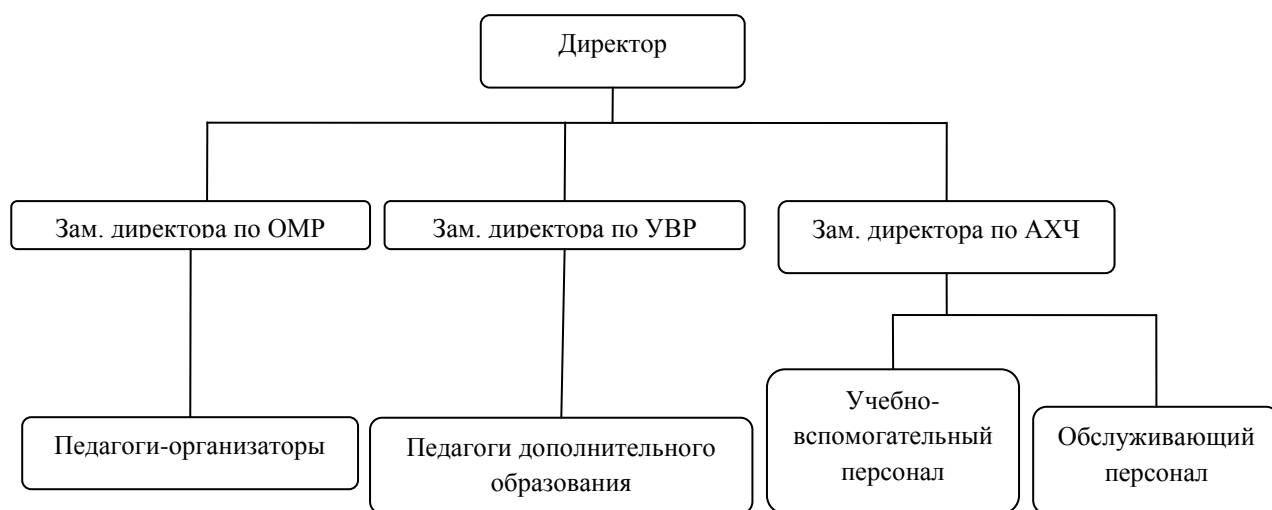


Рисунок 2 – Организационная структура центра.

В центре на 2015-2016 учебный год реализуется 29 образовательных программ, несколько из них являются платными: «Ритмика», «Хореография», «Обучение водителей, категории «Б», остальные образовательные программы бесплатные. В период школьных каникул центр организует работу модульных и интенсивных школ, досуговых площадок, лагерей с дневным пребыванием детей. Также педагогами центра организованы выездные школы разного направления деятельности (компьютерная школа, школа робототехники, школа лесной экологии, научная школа «Энергия и жизнь» и другие), которые являются круглогодичными и состоят, каждая, из трех-четырех сессий в течение года. Центр осуществляет несколько видов деятельности. На рисунке 3 приведено количество учащихся центра по видам деятельности, осуществляемой центром.

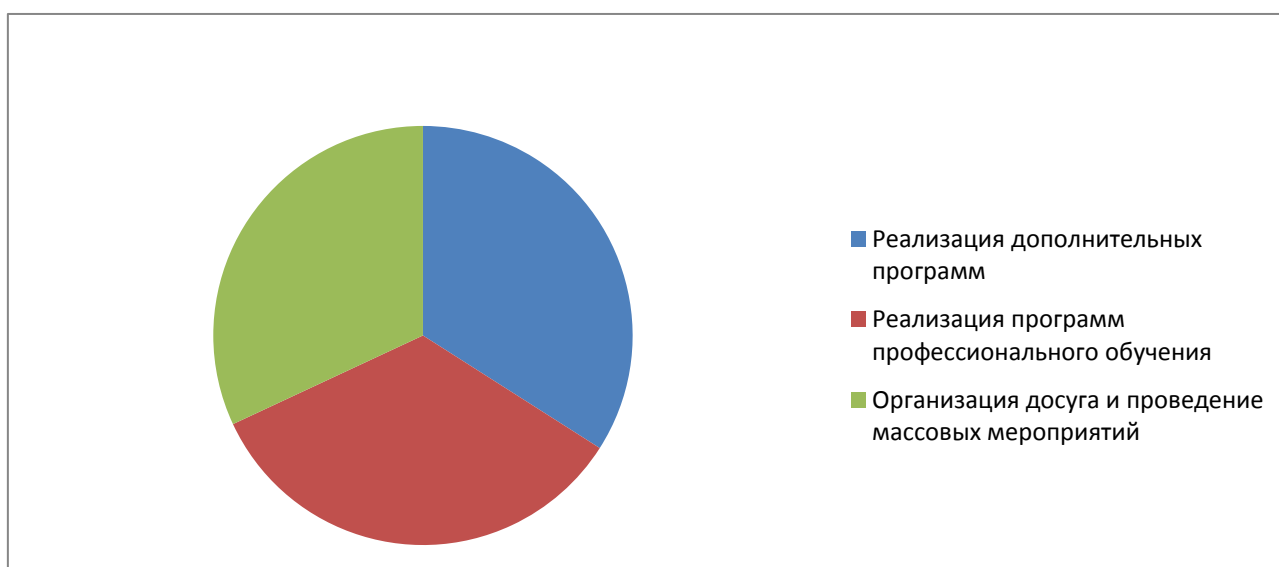


Рисунок 3 – Доля воспитанников по видам деятельности центра.

МБОУ ДО «Ужурский ЦДО» осуществляет приносящую доходы деятельность, незапрещенную законодательством и соответствующую целям его создания. Доходы, полученные от такой деятельности и приобретенное за счет этих доходов имущество, поступают в его самостоятельное распоряжение, и используется им для достижения целей, ради которых он создан.

В данный момент центром оказываются несколько платных образовательных услуг, представленных в таблице 2. Потребительский спрос на

данные услуги достаточно высок, группы заполнены полностью, количественный состав воспитанников на протяжении учебного года стабилен.

Однако, как будет приведено на рисунке 7, которая будет представлена далее, доля поступлений от платных образовательных услуг, реализующихся в организации на данный момент очень низкая.

Таблица 2 – Информация о реализуемых платных услугах.

Наименование платной услуги	Количество обучающихся, чел.	Цена платной услуги, руб.
Хореографическое искусство «Чудо ритмика» (для детей 5-8 лет)	15	500 в месяц
Хореографическое искусство «Танцевальные фантазии» (для детей 9-12 лет)	7	500 в месяц
Хореографическое искусство «Мир танца» (для детей 13-16 лет)	9	500 в месяц
Профессиональное обучение водителей категории «В»	14	22500 (за 190 часов, полное обучение)

2.2. Анализ динамики бюджетных показателей МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования»

Финансовое обеспечение МБОУ ДО «Ужурский ЦДО» для выполнения муниципального задания устанавливается с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за учреждением или приобретенного учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем для приобретения такого имущества, в том числе уплату налогов, а также расходов на развитие «УЦДО», в рамках утвержденных программ.

В таблице 3 представлены плановые показатели финансово-хозяйственной деятельности центра за период с 2014 по 2016 годы.

Анализируя данные таблицы, стоит сказать, что темп роста годового объема доходов за 2015г. составил -12 %, за 2016г. составил 54,6%, что говорит о положительной динамике по сравнению с 2015 годом.

Таблица 3 – Плановые показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Годовой объём доходов, в том числе	17 786 943,00	15786895,5	24 412 550,81
Субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	16 624 000,00	-	22 410 350,81
Субсидии на иные цели	1 006 340,00	-	602 200
Доход от оказания платных услуг	156 603,00	-	1 400 000,00
Расходы (плановых назначений), в том числе	16 624 000,00	15 786 895,5	24 412 550,81
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	15 023 370,00	13 991 277,5	19 472 963,81
Услуги связи	94 610	99 000	136 000
Коммунальные услуги	849,597	168 000	1 512 171
Транспортные услуги	35 400	36 000	39 000
Услуги по содержанию имущества	249 276	103 000	275 285,69
Прочие расходы, услуги	270 927	748 000	420 990

При этом стоит отметить, что в поступлениях 2016г. 91% составляют субсидии на выполнение муниципального (государственного) задания, 5,7%

составляют доходы от оказания платных услуг, при этом в 2014 году, доходы от оказания платных услуг в составе годового объема доходов составили 0,9%, что говорит об увеличении доли доходов от оказания платных услуг в годовом объеме доходов.

В таблице 4 представлены данные о кассовых поступлениях центра по итогам 2013-2015 годов.

Таблица 4 – Сведения о кассовых поступлениях за 2013-2014-2015 г.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Общая сумма кассовых поступлений, всего, из них	16 667 492.72	17 786 943.00	24 837 421.74
субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания	0	16 354 638.71	16 354 638.71
целевые субсидии	0	0	801 259.64
бюджетные инвестиции	0	0	0
от оказания учреждением платных услуг (выполнение работ) и иной приносящей доход деятельности	0	356 374.00	1 484 607.25

На рисунке 4, приведенном ниже по тексту, представлен сравнительный анализ разных видов доходов учреждения, а именно: показателей плановых доходов и кассовых поступлений.

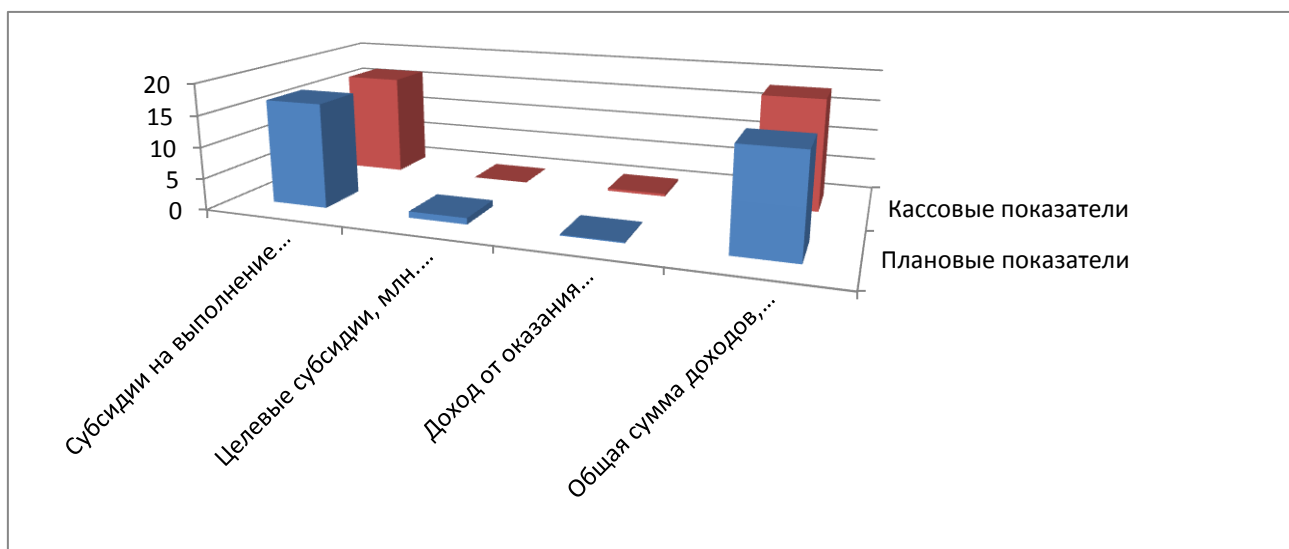


Рисунок 4 – Сравнительный анализ плановых и кассовых показателей доходов за 2014 год.

На рисунке наглядно продемонстрировано сходство уровня поступлений, однако также наглядно видно, что основная часть поступлений организации складывается из субсидий на выполнение муниципального задания, то есть из ассигнований из бюджета муниципального образования Ужурского района.

Согласно данным таблицы, видим, что динамика поступлений положительная с течением времени, что говорит об увеличении затрат организации, либо о направлении денежных средств на приобретение активов организации. Темп прироста общей суммы кассовых поступлений в 2014г. составил 6,7%, в 2015г. – 39,64%. Что говорит о быстром приросте анализируемой суммы. Однако прирост данной суммы обеспечен ростом суммы кассовых поступлений от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности, так в 2015г. Темп прироста данной суммы составил 316,59%. Что говорит о колоссальном скачке поступлений. Однако данный скачок был произведен не за счет разработки, внедрения и реализации новых платных образовательных услуг. Он был произведен за счет присоединения структурного подразделения «Автошкола» в состав центра, в котором реализуется платная образовательная программа профессионального образования – обучение водителей категории В. На рисунке 5 представлены размеры кассовых поступлений учреждения за период с 2013 по 2015 годы.



Рисунок 5 – Размеры кассовых поступлений за 2013-2015г.

Для наглядного эффекта доли поступлений от каждого источника финансирования за последние 3 года, ниже представлена диаграмма, на которой наглядно представлены доли кассовых поступлений оказания платных услуг в общем количестве кассовых поступлений. На диаграмме наглядно видно, что в общем количестве кассовых поступлений доля поступлений от оказания платных услуг с каждым годом растет, однако она значительно мала в общем объеме кассовых поступлений организации. На диаграмме также наглядно просматривается, что с течением времени сумма поступлений от оказания платных услуг возрастает, однако доля кассовых поступлений в общем объеме поступлений уменьшается. Наглядно данный факт будет продемонстрирован в рисунке 7.

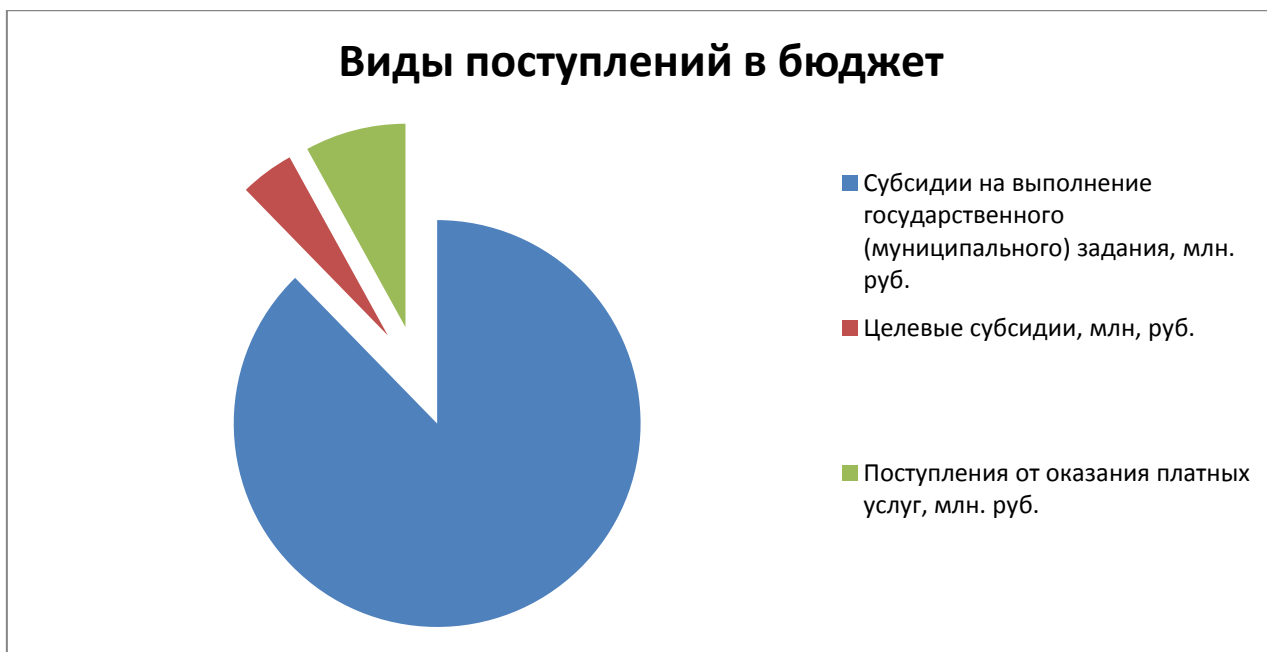


Рисунок 6 – Доли разных видов кассовых поступлений в общем количестве поступлений 2015г.

На рисунке 6 представлены доли поступлений в бюджет МБОУ ДО «Ужурский ЦДО» по их видам за 2015 год, что наглядно демонстрирует состав поступлений в бюджет организации.

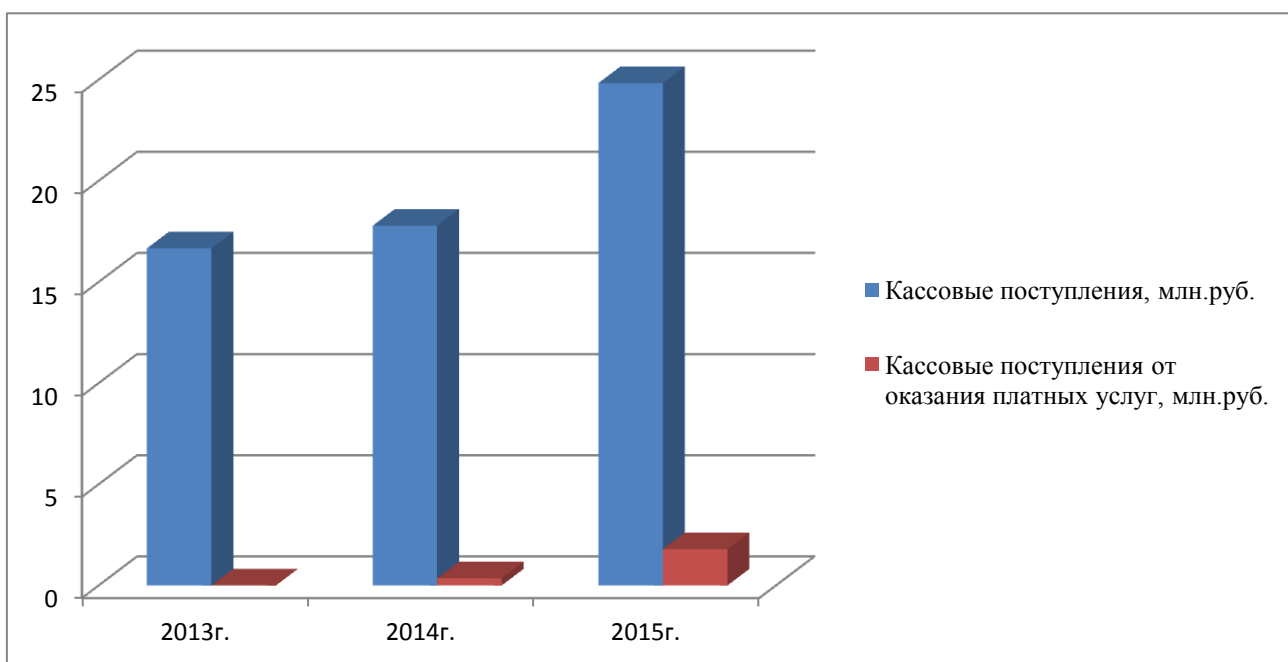


Рисунок 7 – Доля кассовых поступлений от оказания платных услуг в общем объеме кассовых поступлений за период с 2013г. по 2015г.

Из рисунка видно, что доля очень мала, и даже её рост не способствует увеличению её доли в общем объеме кассовых поступлений.

На таблице 5 представлены сведения о кассовых выплатах анализируемой организации за период с 2013 по 2015 годы.

Согласно отчетам, кассовые выплаты организации из года в год остаются прежних размеров, темп их изменения равен 0%. Данный фактор свидетельствует о неизменности расходов организации за прошедшие несколько лет.

Однако, согласно практической составляющей, на самом деле расходы организации за данные периоды разнятся значительно.

Причем, даже присоединение в состав организации в 2015 годы структурного подразделения «Автошкола» должно свидетельствовать об увеличении как количества поступлений, так и количества расходов организации.

Однако в финансовых документах, организация отражает неизменный уровень кассовых расходов на протяжении трех лет.

Таблица 5 – Сведения о кассовых выплатах организации за 2013-2014-2015 г.

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп изменения
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	19 699 217.03	19 699 217.03	19 699 217.03	0%
Услуги связи	147 612.14	147 612.14	147 612.14	0%
Транспортные услуги	43 298.62	43 298.62	43 298.62	0%
Коммунальные услуги	849 597.00	849 597.00	849 597.00	0%
Арендная плата за пользование имуществом	0	0	0	0%

Работы, услуги по содержанию имущества	381 845.08	381 845.08	381 845.08	0%
Увеличение стоимости основных средств	192 056.00	192 056.00	192 056.00	0%
Увеличение стоимости нематериальных активов	0	0	0	0%
Увеличение стоимости материальных запасов	1 728 713.63	1 728 713.63	1 728 713.63	0%
Итого	1 635.84	1 635.84	1 635.84	0%

2.3. Стратегический анализ деятельности МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования»

Миссия центра – это развитие открытой, гибкой системы, обеспечивающей социально-личностное развитие воспитанников в условиях дополнительного образования.

Основная цель образовательной деятельности учреждения это совершенствование воспитательного и образовательного процесса, направленного на стимулирование творческой активности воспитанника, развитие его способности к самостоятельному решению возникающих проблем и постоянному самоопределению, повышению уровня социально-личностного развития.

Основными задачами Центра являются:

- Создание условий для личностного развития, укрепления здоровья, профессионального самоопределения и творческого труда детей, для освоения детьми духовных и культурных ценностей, поддержка и развитие детской творческой одаренности;

- Адаптация детей к жизни в обществе, формирование общей культуры, удовлетворение потребности детей в занятиях физической культурой и спортом;
- Обновление содержания дополнительного образования через разработку и реализацию образовательных проектов и программ, способствующих включению учащихся в современные формы мышления, коммуникации и деятельности, создание нового поколения учебно-программного и методического обеспечения системы дополнительного образования края;
- Научно-методическое обеспечение системы дополнительного образования района, изучение и обобщение передового педагогического опыта в области воспитания и дополнительного образования;
- Развитие системы дополнительного образования района на основе информационных технологий;
- Организация содержательного досуга, проведение районных массовых мероприятий по направлениям дополнительного образования;
- Выстраивание социального партнерства с иными субъектами социо-культурного развития района.

Согласно уставу учреждения, основные функции управления центром – это анализ, планирование, организация, мотивация, координация и контроль.

Цель управленческой деятельности центра – это создание следующих условий для эффективной работы участников педагогического процесса:

- работа с педагогическими кадрами по повышению их готовности к работе в режиме развития;
- создание мотивационной среды и благополучного социально-психологического климата в коллективе;
- эффективная система стимулирования труда;
- материально-техническая база, соответствующая задачам и потребностям потребителей услуги;
- систематическое отслеживание результатов развития.

Учредитель устанавливает для МБОУ ДО «Ужурский ЦДО» муниципальное задание, в соответствии с его уставной деятельностью и осуществляет финансовое обеспечение выполнения муниципального задания, с учетом расходов, предусмотренных действующим законодательством в виде субсидий из бюджета Ужурского района и иных, не запрещенных федеральными законами источников.

Для более детального анализа, были применены некоторые методы анализа внешней и внутренней среды организации.

Для анализа внешней среды использовался метод ПЕСТ-анализа:

Политико-правовые факторы (анализ правового поля и его тенденций).

Анализ осуществлялся по следующим факторам внешней среды косвенного воздействия: жесткость регулирования правительством отрасли образования; уровень и направление государственных субсидий в данную отрасль; политика, проводимая государством в области образования.

Относительно жесткости регулирования отрасли образования правительством стоит отметить, что организация образования и предоставления образовательных услуг, как платных, так и бесплатных достаточно жестко регулируется правительством, для осуществления данных услуг организации необходимо иметь лицензию на право ведения образовательной деятельности от службы по контролю в области образования Красноярского края России, а также деятельность регулируется различными законами, постановлениями как правительства РФ, так и министерства образования Красноярского края и т.д. Также в связи с развитием и изменением правительством программ развития как отрасли образования, так и в целом, в первую очередь контролю внедрения и исполнения условия данных программ подлежат государственные и бюджетные организации и организации по работе с населением. Так в 2014-2015 году произошло создание и внедрение программы «Доступная среда», в рамках которой организациям, оказывающим услуги населению необходимо было произвести определенные доработки с вложением определенных

денежных средств на оборудование зданий и помещений для инвалидов различных групп.

Такие жесткие ограничения и жесткое регулирование отрасли создает ряд условий, ряд ограничений для вступления новых организаций в данную отрасль, что положительно влияет и является определенной возможностью для центра.

Касаемо уровня государственных субсидий в данную отрасль, для полноценного понимания и отражения правдоподобных фактов, приведена таблица расходов муниципального бюджета Ужурского района за период с 2007 по 2009 годы, источник – Программа социально-экономического развития Ужурского района на 2011-2020 годы.

Из данных таблицы 6 можно сформулировать следующие выводы:

1. Доля расходов бюджета на отрасль образования самая высокая из всех.
2. Доля расходов бюджета на образование с каждым годом уменьшается.

Данный факт является угрозой для организации, так как организация является бюджетной и, как уже наглядно было показано ранее, основа доходов организации – это субсидия из бюджета муниципального образования Ужурского района.

Согласно анализу политики, проводимой государством в данной отрасли стоит отметить положительные тенденции: в настоящее время организовано и действует большое количество фондов, а также организуется большое количество конкурсов на получение гранта. Так, за период с марта по июнь 2016г. сотрудниками центра было выиграно грантов на местном уровне порядка 20 000 рублей, а также заработную плату ребятам, участникам трудовых отрядов старшеклассников в количестве 13 человек, а также кураторам их работы из числа педагогического коллектива в количестве 2 человек, а также порядка 19 000 рублей на краевом уровне. Безусловно, данные суммы не велики, однако также являются дополнительными источниками финансирования деятельности организации, реальными к использованию, что также является безусловной возможностью внешней среды для организации.

Таблица 6 – Расходы бюджета Ужурского района за 2007-2009 годы.

Статья расходов бюджета муниципального образования	2007 год (тыс.руб.)	доля в структуре 2007 года	2008 год (тыс.руб.)	доля в структуре 2008 года	2009 год (тыс.руб.)	доля в структуре 2009 года
Расходы бюджета муниципального образования	510697	100,0%	663664	100,0%	714874	100,0%
в том числе:						
на общегосударственные вопросы	47691	9,3%	64479	9,7%	64959	9,1%
в том числе на функционирование местных администраций	36699	7,2%	47254	7,1%	44565	6,2%
на национальную экономику	9850	1,9%	25073	3,8%	11758	1,6%
на жилищно-коммунальное хозяйство	33133	6,5%	69179	10,4%	82507	11,5%
на образование	193109	37,8%	231984	35,0%	240367	33,6%
на здравоохранение и спорт	59420	11,6%	74653	11,2%	81296	11,4%
на социальную политику	96270	18,9%	116573	17,6%	132943	18,6%
прочие расходы бюджета МО	34525	6,8%	34469	5,2%	56479	7,9%

При анализе экономических факторов внешней среды, было выявлено следующее.

Согласно программе развития Ужурского района: «Нерешенными проблемами в системе образования остаются дефицит финансовых ресурсов и квалифицированных кадров, снижение уровня физического здоровья детей дошкольного и школьного возраста, низкий уровень материально-технического обеспечения учреждений, высокий процент износа основных фондов школ (от 60 до 90%): фактический срок эксплуатации оборудования составляет 20 лет при нормативном показателе 7-8 лет.»

Также из данного документа, пункта 2.13.2, который имеет название «Бюджет»: «В 2007-2008 годах бюджет был профицитным, что выражалось в

суммах 6900 млн.рублей и 5479 млн.рублей соответственно. В 2009 году сальдо стало отрицательным – сформировался дефицит в размере 4,6 млн.рублей (2,9% от собственных доходов бюджета).»

Данные факторы являются угрозами для организации: низкие темпы роста отрасли в городе, а также дефицит бюджета муниципального образования Ужурский район.

Социокультурные факторы.

При анализе динамики численности населения, также необходимо обратиться к программе социально-экономического развития Ужурского района: «Динамика численности постоянного населения такова, что наблюдается ежегодное сокращение общего числа населения. Это вызвано, в первую очередь, естественной убылью (старением населения) и миграционными процессами (оттоком молодого трудоспособного населения).

За последние три года (2007 – 2009гг.) наблюдается существенный разрыв между смертностью и рождаемостью, так в 2007 году превышение количества умерших над родившимися составило 45 человек, в 2008 году – 116 человек, в 2009 году – 11 человек.

Коэффициент смертности в 2007 году по сравнению с предыдущим годом уменьшился с 18,7 до 17,11 человек на 1000 жителей, коэффициент рождаемости увеличился с 14,0 до 15,79 человек. Таким образом, отрицательное сальдо естественного движения населения с 4,7 человек на 1000 жителей уменьшилось до 1,32». Данный фактор является угрозой для организации.

Также в данной сфере, при анализе уровня посещаемости, была отмечена негативная тенденция в анализируемом показателе. На данный момент отмечается низкая посещаемость мероприятий центра, что является, безусловно, угрозой для эффективности деятельности организации.

При анализе уровня дохода на душу населения стоит отметить, что в городе Ужур он невелик, согласно программе социально-экономического развития Ужурского района на 2011-2020 г., среднемесячная заработная плата

работников организаций и предприятий составляет 13258,4 руб., что на 34,6 % ниже данного показателя по Красноярскому краю, в связи с этим дорогостоящие платные услуги не пользуются спросом. Данный фактор является возможностью для центра, так как платные услуги, предоставляемые бюджетными организациями в показателе цены намного ниже, по сравнению с коммерческими организациями.

Относительно стиля жизни, то здесь стоит отметить безусловные возможности как центра, так и отрасли образования в общем. Так как люди, проживающие в городе склонны к потреблению услуг образовательных, культурных и т.д.

По результатам проведенного анализа было выявлено, что большое количество угроз имеет возможность негативно сказываться на процессе осуществления деятельности организации, однако имеются и положительные моменты, которые обеспечивают доступность деятельности организации и её устойчивость, такие как наличие бесплатных услуг, наличие бюджетного финансирования.

На основании изученных документов, а также наблюдения и анализа состояния организации на данный момент было выделено несколько проблемных зон. Обоснование их появления:

Ранее центр находился по другому адресу: г. Ужур, ул. Кирова, д.30. Расположение организации дополнительного образования детей было очень удобным для воспитанников, так как находилось в центральной части города, рядом с остановкой общественного транспорта. Причем через данную остановку проходят все маршруты общественного транспорта города Ужур, а также междугородних внутрирайонных маршрутов. Также в шаговой доступности от данного здания были три школы, а также два детских сада, районная библиотека, районный дом культуры. Также стоит отметить, что несколько отделов центра расположены отдельно, так краеведческий музей расположен по адресу: г. Ужур, ул.Ленина, д. 33, эколого-биологический отдел расположен по адресу: г.Ужур, ул. Просвящения, д.2А. Здания музея и эколого-

биологического отдела также располагались от здания центра в шаговой доступности.

В 2014-2015 учебном году, в связи с признанием здания по данному адресу аварийным, администрацией Ужурского района было принято решение о перенесении центра в другое здание. Однако в распоряжении администрации отсутствует запас помещений, соответствующих необходимым нормам и требованиям для реализации обучения для детей. В связи с этим было принято решение о «подселении» центра дополнительного образования в здание МБОУ филиала Ужурской СОШ №6, которое расположено на окраине города, по адресу: г. Ужур, ул.Строителей, д.6. Причем расположение данного здания значительно уступает по сравнению со старым зданием, в котором располагался центр, так как в данном районе города находится только одна школа и один детский сад. Далеко расположена остановка общественного транспорта, через которую проходит только один маршрут, с перерывом между автобусами в один час. Также на протяжении нескольких месяцев в здании отсутствовала телефонная связь и интернет, в связи с отсутствием сетей в данном направлении.

Также в 2014-2015 учебном году, администрацией Ужурского района было принято решение о реорганизации автошколы района и введении её в состав центра дополнительного образования.

Летом 2015 года, произошли радикальные изменения в педагогическом составе центра, порядка 10 сотрудников уволились и на их место были набраны новые кадры. Так, за последние полгода сменились все три заместителя директора.

При этом состав педагогов-совместителей также изменился как территориально, так и по уровню образования и по наличию опыта работы в должности педагогов дополнительного образования.

Так педагоги в нескольких населенных пунктах района уволились летом, что означает, что на данный момент, с начала 2015-2016 учебного года в данных населенных пунктах дети, которые на протяжении нескольких лет до

этого занимались деятельностью и участвовали в работе объединений, остались без возможности получать дополнительное образование.

Также стоит отметить изменение списка утвержденных и реализуемых образовательных программ по сравнению с прошлым годом. В новом учебном году начало действовать несколько новых образовательных программ в основном научной и патриотической направленности.

Для составления дерева проблем и выделения ключевой проблемы, был применен метод определения проблемных зон организации, а также выявления возможных негативных отрицательных последствий, возможных по причине наличия проблемных зон, представленных в таблице 7.

Проблемные зоны были определены методом экспертных заключений, экспертами выступил административный персонал центра.

После анализа проблемных зон, было составлено дерево проблем организации (приложение А).

Анализ внутренней среды был проведен приемом анализа функциональных областей организации, на основании выделенных проблемных зон, а также сформулированного дерева проблем организации, по его результатам были выделены сильные и слабые стороны организации (приложение Б).

На основании выделенных возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон организации, была составлена матрица SWOT (приложение В).

Таблица 7 – Проблемные зоны организации.

Проблемная зона	Возможные негативные последствия и риски
Отсутствие дополнительного финансирования, постоянной спонсорской поддержки (операционная, отсутствие гибкости)	1.Проведение менее качественного мероприятия 2.Снижение количества зрителей мероприятий 3. Ухудшение имиджа организации
Отсутствие современного оборудования для образовательного процесса (интерактивных досок, ПК и т.д.) (операционная, потери)	1.Увеличение затрат на обслуживание и ремонт оборудования 2.Снижение качества образовательной

	услуги 3.Необходимо больше сотрудников для работы на старом оборудовании, т.е. увеличение затрат на зар.плату сотрудников
Каждый отдел видит свои задачи, и не хочет понимать общей (концептуальная)	1.Срыв выполнения плана мероприятий 2.Ухудшение качества продукции, как образовательного процесса, так и мероприятий 3.Затягивание времени на принятие и поиск решений 4.Трата большого количества времени на взаимодействие
Отсутствие нацеленности на результат у персонала, т.е. участие в мероприятиях «для галочки» (операционная, потери)	1.Снижение количества потребителей услуг 2.Снижение имиджа организации 3.Замечания и неудовлетворенности у учредителя
Образовательные программы и мероприятия не интересны детям (операционная, отсутствие гибкости)	1.Недовольство потребителей 2.Потеря имиджа 3.Потеря клиентов
Неудачное расположение здания организации (операционная, потери)	1.Снижение количества потребителей 2.Увеличение затрат (ГСМ для доставки педагогов) 3. Увеличение затраченного времени для доставки педагогов на занятия
Отсутствие возможности оперативно передавать необходимые данные от управления до некоторых педагогов (концептуальная)	1.Затягивание процесса производства и изменения, корректировки услуги 2.Невозможность или несвоевременность принятия решения 3.Принятие неправильного решения

Для организации SWOT-анализа деятельности центра, ранее были выделены возможности угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны организации.

Затем, после выделения вышеперечисленных факторов внешней и внутренней среды, составим стратегии, с учетом данных факторов.

В квадрате SO представлены стратегии, в процессе выполнения которых используются предоставляемые внешними факторами возможности для реализации внутренних преимуществ.

В квадранте ST представлены стратегии, позволяющие сгладить негативное воздействие угроз, за счет максимально эффективного использования преимуществ.

В квадранте WO представлены стратегии, реализация которых позволяет усилить слабые стороны за счет использования возможностей.

В квадранте WT представлены стратегии, направленные на сохранение существующего уровня социально-экономического развития в случае наступления событий – угроз.

SWOT-анализ деятельности МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования»: (приложение В, приложение Г).

3. Рекомендации по формированию бизнес плана по развитию МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования»

3.1 План маркетинга

Продукт (услуга), предложенная для внедрения и реализации - это набор платных образовательных услуг:

1. Дополнительная общеобразовательная программа «AdobePhotoshop» (для детей 9-13 лет);

2. Дополнительная общеобразовательная программа «Основы программирования» (для детей 14-17 лет);
3. Дополнительная общеобразовательная программа «Школа развития «Почемучка» (для детей 5-7 лет);
4. Дополнительная общеобразовательная программа «Лингвистическая школа» (для детей 12-17 лет).

Услуги будут предоставляться педагогическим персоналом центра на базе центра, по адресу: г. Ужур, ул. Строителей, д. 9. Услуги с 5 по 7 будут предоставляться педагогическим персоналом структурного подразделения центра «Автошкола», на базе структурного подразделения, которое расположено по адресу: г. Ужур, ул. Гоголя, д. 13.

Подробное описание каждой услуги:

1. Дополнительная общеобразовательная программа «Adobe Photoshop» (для детей 9-13 лет).

Образовательная программа дополнительного образования, имеющая лицензию, реализующаяся в учебное время на базе центра. Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом, с учетом возрастных особенностей и потребностей ребят возрастной категории, на которую рассчитана программа. Программа состоит из 4 разделов: Первое знакомство с профессиональным компьютером; знакомство с программой Adobe Photoshop; детальное изучение программного обеспечения продукта Adobe Photoshop; применение и использование программного продукта Adobe Photoshop для участия в конкурсных мероприятиях различного уровня. То есть, из описания разделов, можно сделать вывод о том, что в программу дополнительного образования входит не только изучение узкоспециализированного программного продукта Adobe Photoshop, но и общее знакомство с профессиональным компьютером, знакомство с другими программными продуктами, знание которых широко используется в среднем и старшем звене общеобразовательной школы, такими как Word, Power Point и др. При этом, программа подразумевает не только

обучение в формате лекционного материала и практических занятий, она также включает в себя самостоятельные работы ребят и участие с данными работами в конкурсных мероприятиях различного уровня. То есть положительный эффект будет выражен не только в получении знаний и формировании умений, навыков и компетенций как предметных, так и мета-предметных и личностных, что дает положительный эффект ребенку в школе, так как сейчас на территории района действует положение о взаимозачетах результатов, полученных ребенком в «Ужурском ЦДО», а зачтенных ему в школьной деятельности, но и в достижениях ребенка, которых по статистике к концу первого года обучения у каждого ребенка достаточное количество различного уровня организации, то есть дипломы призеров международных, всероссийских, краевых, зональных и районных конкурсов, олимпиад, фестивалей, и т.д.

Реализация данной программы будет происходить в послеобеденное время, время реализации может быть скорректировано по желанию воспитанников и их родителей, законных представителей.

2. Дополнительная общеобразовательная программа «Основы программирования» (для детей 14-17 лет)

Образовательная программа дополнительного образования, имеющая лицензию, реализующаяся в учебное время на базе центра. Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом, с учетом возрастных особенностей и потребностей ребят возрастной категории, на которую рассчитана программа.

Особенности данной программы состоят в том, что она направлена на подготовку на подготовку ребят к выпускным экзаменам в 9 классе, а также в 11 классе по дисциплине «Информатика», то есть прохождение обучения по данной образовательной программа уверенно может заменить ребенку посещение репетитора на дому. При этом по сравнению с занятиями с репетитором, занятия в центре по данной программе будут намного более дешевыми, при этом, посещая репетитора, родители не могут быть уверенны в образовании и технической и методической подготовкой репетитора, которого

посещает их ребенок. При посещении для данной цели занятия центра, родители, законные представители ребенка могут быть уверены в компетенциях педагога, в грамотно составленной, в соответствии с ФГОС образовательной программе, которая будет реализована, а также в регулярно мониторинге знаний, компетенций и навыков их ребенка.

Также данная программа предполагает дополнительные часы индивидуального обучения, самостоятельных работ в онлайн-режиме, на специально разработанном портале, который на данный момент уже запущен и эффективно действует, опробован на группе детей, которые бесплатно проходят обучение в дневное время.

3. Дополнительная общеобразовательная программа «Школа развития «Почемучка» (для детей 5-7 лет)

Образовательная программа дополнительного образования, имеющая лицензию, реализующаяся в учебное время на базе центра. Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольных образовательных учреждений, с учетом возрастных особенностей и потребностей ребят возрастной категории, на которую рассчитана программа.

В данное время данная программа реализуется на бесплатной основе в центре в дневное время, направлена на ребят, которые не посещают детский сад, направлена на подготовку данных ребят к школе.

Предлагаемый же продукт в рамках данного бизнес-плана, направлен на подготовку и развитие как творческих способностей, так и знаний, навыков, компетенций ребят, независимо от того, посещают они детский сад или нет.

То есть данная программа будет школой раннего развития для детей, возраста 5-7 лет, основой для подготовки детей к общеобразовательному учреждению. В данной программе несколько разделов, с детьми занимаются 4 педагога по разным направлениям: правописание и чтение, математика, окружающий мир, изобразительное искусство и декоративно-прикладное творчество, а также английский язык. То есть, данная программа предполагает

полноценное разностороннее развитие ребенка, а также участие в ребенком в районных и не только конкурсах по различным направлениям, что способствует формированию обширного портфолио успешного ребенка для поступления в школу.

4. Дополнительная общеобразовательная программа «Лингвистическая школа» (для детей 7-17 лет);

Образовательная программа дополнительного образования, имеющая лицензию, реализующаяся в учебное время на базе центра. Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольных образовательных учреждений, с учетом возрастных особенностей и потребностей ребят возрастной категории, на которую рассчитана программа.

Данная программа предполагает углубленное изучение английского языка. Преподаватели данной образовательной программы – педагоги Сибирского федерального университета, а также к преподаванию привлечены непосредственные носители английского языка.

Данная программа, реализующаяся сейчас на бесплатной основе в учебное время в центре рассчитана на детей 14-17 лет, однако продукт в бизнес-плане предлагается сделать для детей с 7-летнего возраста, так как в центр регулярно обращаются родители или законные представители ребят, которые интересуются возможностью детям 7 лет посещать данную программу, для углубленного изучения английского языка.

По результатам проведенного анализа потенциального рынка сбыта, были выявлены представленные факторы.

Центр расположен в микрорайоне «СМУ» г.Ужура. По данным администрации г.Ужура:

- В микрорайоне, в котором расположен центр проживает порядка 3000 жителей.
- С 2009 года все учащиеся (100%) на территории Ужурского района занимаются в первую смену.

- Согласно программе социально-экономического развития Ужурского района на 2011-2020 г., среднемесячная заработная плата работников организаций и предприятий составляет 13 258,4 руб., что на 34,6 % ниже данного показателя по Красноярскому краю.
- Центр расположен в здании образовательного учреждения МБОУ «Ужурская СОШ №6 филиал», в котором обучается порядка 300 детей от 7 до 18 лет.
- В микрорайоне имеется дошкольное образовательное учреждение детский сад «Журавленок», воспитанниками которого являются 200 детей дошкольного возраста, проживающие в близко лежащих домах.
- Другие досуговые и образовательные центры дополнительного образования в микрорайоне отсутствуют, что говорит о возможности привлечения большого количества воспитанников.
- Данный микрорайон отдален от центра на расстоянии 5 километров, то есть проходить обучение по дополнительным образовательным программам у детей, проживающих в данном микрорайоне отсутствует.

Также, в результате произведенного анализа, согласно журналу обращений, поступивших сотрудникам центра за период с 2014г. по настоящее время 2016г., ежемесячно в центр обращается порядка 10-15 родителей или законных представителей, которые интересуются образовательными программами центра. При этом услуги, предложенные к реализации на платной основе в данном бизнес-плане, были подобраны исходя из частоты количества обращений родителей к педагогам и административному персоналу центра за консультацией по реализации данных услуг, которое представлено на рисунке 8.

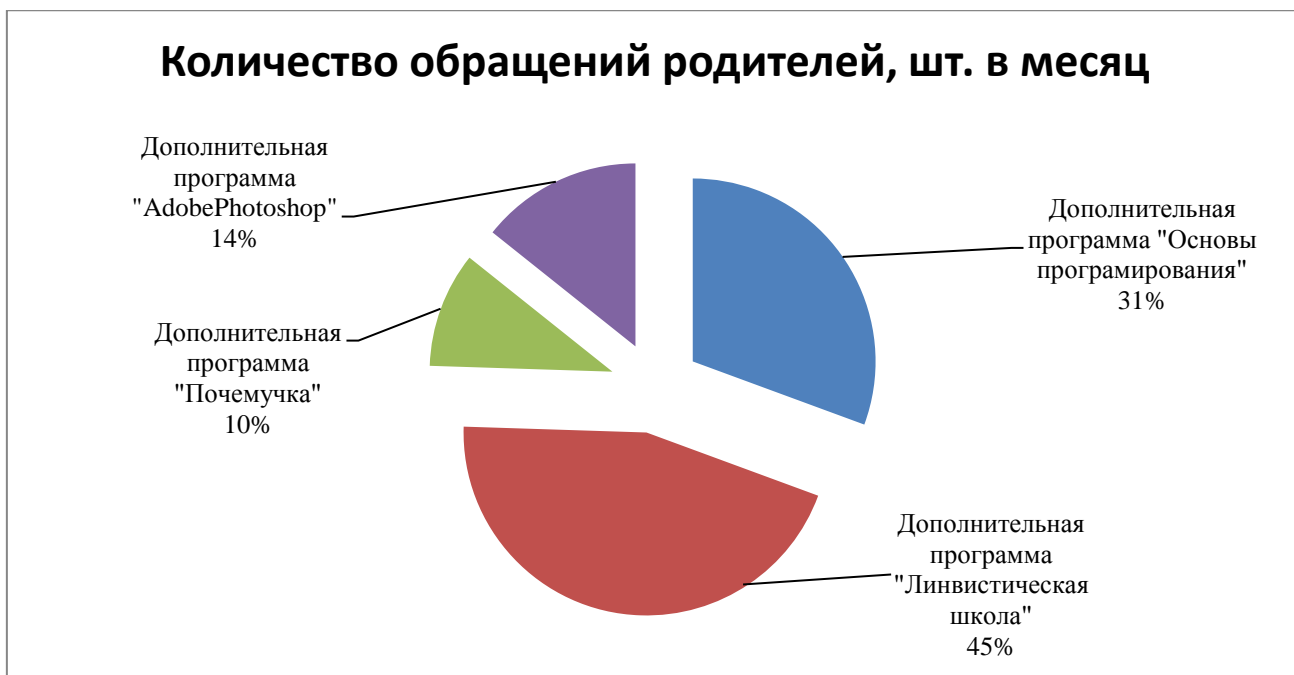


Рисунок 8 – Соотношение обращений родителей по интересующим программам.

В таблице 8 представлен график загруженности помещений центра, представленный в таблице 8:

Таблица 8 – Загруженность помещений центра (занятость помещений).

Кабинеты Дни недели	Каб. 2-03 для программы «Почемучка»	Каб. 2-04 для «Лингвистической школы»	Компьютерный класс каб. 2-05(для программ «Основы программирования», «AdobePhotoshop»)
Понедельник	-	С 9.15 до 10.00	С 14.00 до 16.00
Вторник	С 10.00 до 12.00	-	-
Среда	-	С 13.30 до 14.10	С 14.00 до 16.00
Четверг	С 10.00 до 12.00	-	-
Пятница	-	-	С 14.00 до 16.00

Исходя из данных, получается, что с 16.00 свободны все из вышеперечисленных помещений, необходимых для реализации бизнес-плана. Также можно сделать вывод о том, что помещения не слишком загружены, если говорить о реализации программ в послеурочное время, то в таблице наглядно просматривается возможность реализации программ, единственное затруднение может возникнуть в ситуации с программами «Основы

программирования» и «AdobePhotoshop», так как данное помещение на данный момент достаточно загруженное, и обе платные образовательные услуги предполагают работу с профессиональными компьютерами, поэтому должны реализовываться на базе именно компьютерного класса.

Для более достоверного анализа рынка возможных потребителей услуг, была организована городская акция «Досуг», в рамках которой были посещены: МБОУ ДО «Ужурская СОШ №6 филиал», дошкольное образовательное учреждение «Детский сад «Журавленок», а также организации, расположенные в микрорайоне деятельности центра: МУП «Ужурский ЖКХ», МУП «Ужурское АТП», МУП «Ужурский хлебозавод». При посещении школы и детского сада были организованы родительские собрания всей организации, на котором родителям были презентованы предлагаемые услуги, а также было предложено заполнить анкету о предпочтениях и возможном посещении их ребенком какой-либо из предложенных услуг с нового учебного года. На предприятиях же были организованы собрания трудового коллектива, на которых также были презентованы вышеуказанные платные образовательные услуги, а также было предложено письменное анкетирование по вопросу возможности и желания организовать досуг ребенка таким образом. Согласно полученным ответам, а также проведенному анализу загруженности помещений и педагогических кадров, было принято решение о формировании планируемого количества воспитанников по платным образовательным услугам.

В таблице 9 сформированы и представлены данные по анализу возможностей предложения, уровня спроса на предлагаемые услуги, а также выделено итоговое планируемое количество воспитанников внедряемых платных образовательных услуг.

Также в ней представлена планируемая цена внедряемых услуг, которая формируется МКУ «Централизованная бухгалтерия Ужурского района», совместно также с администрацией Ужурского района и МКУ «Управление образования Ужурского района».

Из-за активного спроса на дополнительную общеобразовательную программу «Школа развития «Почемучка», было принято решение о формировании двух групп детей, вместо запланированной одной, так как класс для занятий вмещает 25 человек, а согласно опросу, большее количество родителей изъявило желание производить обучение и подготовку детей к общеобразовательной школе по данной программе.

Таблица 9 - Анализ возможностей предложения и уровня спроса на услуги.

Платная образовательная услуга (предлагаемый продукт)	Возможное количество воспитанников (согласно загруженности площадей, педагогов), чел.	Количество опрошенных родителей, детей согласных посещать программу, чел.	Итоговое планируемое количество воспитанников, чел.	Цена услуги, руб.	Ожидаемый доход в месяц, руб.
«Adobe Photoshop» (для детей 9-13 лет)	24	15	15	550	8250
«Основы программирования» (для детей 14-17 лет)	20	25	20	550	11000
«Школа развития «Почемучка» (для детей 5-7 лет)	25	50	50	500	25000
«Лингвистическая школа» (для детей 12-17 лет)	48	30	35	500	17500

Были выделены и проанализированы методы продвижения предлагаемых услуг.

Договор об оказании платной услуги заключается сроком на один учебный год, поэтому основной поток рекламы необходимо осуществлять в период с 1 июля по 15 сентября каждого года. У центра имеется возможность осуществлять продвижение бесплатным и платным путем, при этом в начале учебного года, в вышеуказанный период, когда осуществляется набор детей в группы и зачисление воспитанников необходимо использовать оба пути, однако

при уже сформированных группах воспитанников, на протяжении остального учебного года, центру достаточно будет бесплатных источников рекламы.

В таблице 10 приведены доступные для использования центром источники рекламы, с указанием стоимости их использования.

Таблица 10 – Источники продвижения услуг центра.

Источник рекламы (продвижения)	Цена рекламы, руб.	Охват количества зрителей, чел. в мес.
Сайт МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»	0	25
Сайт администрации Ужурского района	0	100
Сайт администрации г.Ужура	0	60
Независимый портал г.Ужура и Ужурского района	0	50
Группы центра в социальных сетях	0	100
Газета «Сибирский хлебороб»	0	450
Газета «Точное время»	150 руб.	450
МТК «Солнечный» (рекламный ролик на телевидении)	1000 руб.	1000

Также бесплатными способами продвижения услуг являются акции, которые проходят ежегодно в начале учебного года, организуются сотрудниками центра, такие как «Досуг», «Мы ищем таланты», «Ваш ребенок талантлив», «День открытых дверей» и т.д. Данные акции направлены на продвижение образовательных услуг центра, а также на привлечение воспитанников. У акций ежегодно разрабатываются новые нестандартные формы, форматы. Как пример организации данной акции, в августе 2015 года сотрудниками центра был снят видеоролик «ЦДО глазами ребенка», который был транслирован на родительских собраниях во всех учебных организациях

город Ужура, также перед несколькими массовыми мероприятиями центра, такими как «День учителя» и другими.

При этом, применяя данный бесплатный метод продвижения образовательных услуг, было охвачено достаточно большое количество людей за достаточно короткий промежуток времени.

Также существует достаточно бюджетный и в то же время эффективный способ продвижения услуги – расклеивание и вручение рекламных проспектов, брошюр, который также эффективно на данный момент используется сотрудниками центра, и будет использован также в качестве способа рекламы платных образовательных услуг центра. При использовании данного метода затраты будут минимальными, они будут складываться только из стоимости офисной бумаги, которая на территории г.Ужура у организаций, с которыми на данный момент заключаются договора о приобретении и поставках товаров, сейчас равна 180 руб. При этом, так как чернила в принтер заложены в годовую смету на организацию массовых мероприятий, то их стоимость учитывать в затратах на продвижение не нужно.

Это также является дополнительной возможностью и подтверждением эффективности реализации бизнес-плана, так как у центра имеются на данный момент расходы, включенные в сметы расходов, однако не расходованные сотрудниками центра. Вследствие данного факта образуется экономия бюджета, что также негативно влияет на количество бюджетных ассигнований в следующем году, так как из-за экономии бюджета, учредитель зачастую принимает решение о его сокращении.

Поэтому дополнительные затраты для центра – это положительный эффект как для бюджетных показателей, так и для общего имиджа и репутации центра.

Ведь в городе существует достаточно много источников рекламы, также сотрудники центра могут использовать и другие способы продвижения услуг, такие как: пиар, личные продажи, акции и скидки и так далее.

Однако на них также стоит предусматривать дополнительное финансирование.

При этом для реализации количества дополнительных платных образовательных программ вышеперечисленных источников в таблице 10 является оптимальной для привлечения необходимого количества потребителей.

Однако для привлечения достаточного количества воспитанников в платные образовательные группы, необходимость использования в начале учебного года всех источников продвижения высока. Так стоимость рекламы будет не равномерна в течение учебного года и для наглядности она будет представлена на следующем рисунке 9.

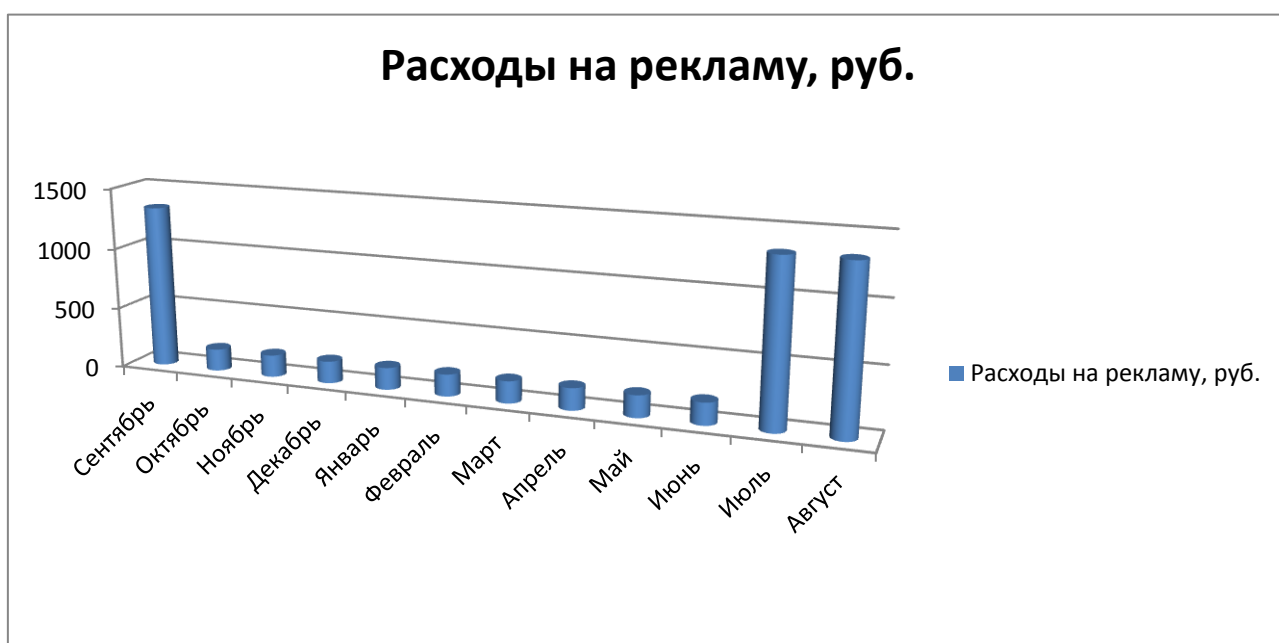


Рисунок 9 – Расходы на продвижение платных услуг.

Итого в год расходы на рекламу составят 5610 рублей.

Была произведена оценка конкурентоспособности предлагаемых платных услуг центра.

Как уже было сказано ранее, в микрорайоне, в котором расположен центр отсутствуют другие досуговые и образовательные учреждения дополнительного образования. Однако на территории города имеются организации которые осуществляют близкую по направленности деятельность:

Детско-юношеская спортивная школа, МАУК «Ужурский районный дом культуры», МБУ Районный центр молодежи «Вектор», Детская школа искусств.

Для полного представления положения центра на рынке по отношению с конкурентами будет проведен анализ оценки конкурентоспособности центра. Однако стоит понимать, что при проведении данной оценки, потенциальными потребителями считаются жители всего города Ужура, при этом, понимание более узкого сегмента рынка как потенциальных потребителей товара, услуги центра здесь не было учтено.

То есть данный анализ представляет результат оценки нескольких организаций, при этом, как уже было отмечено ранее расположение центра за последние пять лет изменилось, так сейчас расположение является слабой стороной центра, однако, при сегментировании рынка и выделении своего более узкого сегмента, количество потенциальных потребителей, как уже было отмечено выше достаточно высоко.

Поэтому данный анализ был проделан именно для понимания как сильных так и слабых сторон центра и акцентировании внимания на них при дальнейшем формировании бизнес-плана и непосредственно деятельности по реализации данного бизнес-плана.

Данная оценка была произведена при помощи метода экспертных оценок. Для оценки были привлечены: руководитель управления образования администрации Ужурского района – Бухтояров Сергей Кузьмич, заместитель руководителя управления образования администрации Ужурского района – Милина Ирина Владимировна, заместитель главы города Ужура – Белошапкин Игорь Сергеевич. По результатам оценок экспертов в таблицу были внесены выведенные средние значения показателей.

Стоит отметить, что оценки экспертов были близкими друг к другу по значению, что говорит о солидарном понимании положения центра экспертами по отношению к конкурентам.

В нижеследующей таблице 11 обозначение (А) – это услуги МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования», (В) – Районный центр молодежи «Вектор», (С) – Детская школа искусств, (D) – «Ужурский РДК».

Таблица 11 - Оценка конкурентоспособности

№ п/п	Область сравнения	Услуги центра, баллы	Конкуренты, баллы		
			(B)	(C)	(D)
1	Местоположение	2	5	4	3
2	Материально-техническая база	4	2	3	4
3	Возможности дистанционного обучения	3	0	0	0
5	Реклама	4	1	1	5
8	Профессионализм персонала	4	2	4	4
10	Качество оказываемой услуги	4	2	3	4
11	Уникальность услуги	4	5	1	2
12	Многовариантность использования результатов	4	1	3	2
17	Количество потенциальных потребителей	3	3	3	4
19	Гибкость перехода к новым услугам	4	4	1	2
20	Потенциальные инвесторы и благотворители	4	1	2	4
Итого		40	26	25	34

Стоит отметить, что наиболее высокие позиции у центра, а также у МАУК «Ужурский районный дом культуры». Однако, согласно расположению данного учреждения, а также протяженности города, выводом следует, что потенциальные потребители у центра и у дома культуры разные, так как находятся они на расстоянии порядка 10-13 км.

3.2 Производственный и организационный планы.

Положительным является тот факт, что у организации на момент внедрения платных дополнительных услуг имеется большее количество из необходимых для реализации ресурсов, как материальных: оборудования, помещения для реализации услуг и т.д., так и кадровых: вспомогательный персонал.

Относительно вспомогательного персонала, задействованного в реализации бизнес-плана, то для данного фактора дополнительных затрат также не потребуется, так как персонал задействован в данное время и сейчас, просто получается, что рабочие часы данный персонал также не занят, однако оплату по окладу получает, поэтому просто находится на рабочем месте.

В организации, согласно графику загрузки учебных помещений, планируемых для реализации внедряемых услуг, имеется достаточное количество времени свободные площади, а именно учебные классы, для использования для реализации бизнес-плана которых не потребуется дополнительных затрат.

Однако для реализации бизнес-плана потребуется приобретение дополнительного оборудования, представленного в таблице 13, для укомплектования кабинета для оказания платной образовательной услуги дополнительная образовательная программа «Школа развития «Почемучка». Так как в данное время кабинет не достаточно оснащен необходимыми методическими и учебными наглядными пособиями, а также оборудованием для выработки практических навыков и самостоятельной работы ребят.

Ресурсы, имеющиеся у центра, необходимые для реализации бизнес-плана представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Собственные имеющиеся ресурсы, необходимые для реализации бизнес-плана.

№	Наименование	Количество	Источник ресурса
Материальные			

1	Помещения (учебные классы)	3 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
2	Профессиональный компьютер	20 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
3	Программный продукт «Adobe Photoshop»	20 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
4	Стол офисный	23 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
5	Парта учебная для младших школьников	25 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
6	Парта учебная для старших школьников	25 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
7	Стул	73 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
8	Интерактивная доска	2 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
9	Проектор	1 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
10	Экран	1 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
11	Набор инвентаря для развивающих игр и занятий	3 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
12	Комплект методической и учебной литературы для раннего развития детей	10 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
13	Цветной принтер	1 шт.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»
Кадровые			
13	Вспомогательный персонал: гардеробщик, дворник, уборщик помещений, вахтер	4 чел.	МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»

Для реализации платных образовательных услуг дополнительного оборудования, кроме школы раннего развития, дополнительного оборудования не требуется, соответственно инвестиций также не требуется. Кабинеты оснащены, укомплектованы.

Таблица 13 - Оборудование, необходимое для реализации бизнес-плана.

№	Наименование	Количество (шт.)	Цена (руб.)	Источник приобретения
---	--------------	---------------------	----------------	--------------------------

1	Магнитно-маркерный плакат по обучению грамоте «Слово» с набором магнитных карточек с методическими разработками по изучению грамоте	1	2000	Экономия бюджета по смете на организацию массовых мероприятий
2	Магнитно-маркерный плакат по обучению грамоте «Предложение» с набором магнитных карточек с методическими разработками по изучению грамоте	1	2000	Экономия бюджета по смете на организацию массовых мероприятий
3	Электрифицированный стенд «Математика»	1	3500	Экономия бюджета по смете на организацию массовых мероприятий
4	Интерактивный учебно-развивающий комплект «Познание»	1	3000	Экономия бюджета по смете на организацию массовых мероприятий
5	Фронтальное наглядное пособие касса букв и сочетаний «Английские слова»	1	1350	Экономия бюджета по смете на организацию массовых мероприятий
6	Комплект оборудования «Русский алфавит» с комплектом тематических магнитов	1	5000	Экономия бюджета по смете на организацию массовых мероприятий
	Итого		16850	

Для организации работы по реализации бизнес-плана, то есть для осуществления деятельности также потребуются текущие ежемесячные расходы.

Таблица 14 – Текущие расходы по реализации платных образовательных услуг центра в месяц.

№	Наименование расхода	Количество (шт. в	Цена (руб.)	Месяцы, в которые необходимо учитывать расход
---	----------------------	----------------------	----------------	---

		мес.)		
1	Расходы, связанные с продвижением услуги (приобретение офисной бумаги для создания рекламных проспектов, буклетов, брошюр)	1	180	Каждый месяц
2	Расходы, связанные с продвижением услуги (оплата за размещение объявления в газете «Точное время»)	1	150	Июль, август, сентябрь
3	Расходы, связанные с продвижением услуги (оплата за размещение рекламного ролика на телевидении МТК «Солнечный»)	1	1000	Июль, август, сентябрь

Таким образом, текущие расходы будут неоднородны, и в месяцы: с июль по сентябрь включительно будут составлять 1330 рублей, а в остальные месяцы года будут равны 180 рублям.

В настоящее время в штатном расписании центра 104,57 штатных единицы, в состав которых входят: административный персонал, учебно-вспомогательный персонал, обслуживающий персонал, педагогический персонал. Штатное расписание составлено 18.01.2016г., утверждено директором МБОУ ДО «Ужурский ЦДО», а также согласовано директором МКУ «Управление образования Ужурского района».

Штатное расписания состоит из трех глав, состоящих из 12 разделов. Деление штатного расписания на главы связано с наличием в центре структурных подразделений: «Элективная школа», «Автошкола».

Для реализации бизнес-плана требуется внесение изменений в штатное расписание центра. Так как для предоставления образовательных услуг, реализующихся на платной основе требуется дополнительное привлечение педагогических сотрудников в количестве 7 человек на неполную занятость.

Объективно и эффективно будет привлечение уже работающих в центре специалистов – педагогов дополнительного образования на данную занятость по внутреннему совместительству.

Реализация платной образовательной услуги - дополнительная общеобразовательная программа «Adobe Photoshop» будет происходить в режиме 3 часов учебной нагрузки в неделю, что при педагогической нагрузке педагога дополнительного образования, согласно Приказу Министерства образования и науки Российской Федерации от 24.12.2010г. № 2075 «О продолжительности рабочего времени (норме часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников», равной 18 часов в неделю, составляет 0,17 ставки штатной единицы «Педагог дополнительного образования». Тарифная ставка педагога дополнительного образования, имеющего высшее образование, согласно штатному расписанию равна 4298,00 рублей. Персональные доплаты, согласно также штатному расписанию составляют в месяц при полной ставке 1964,12 рублей. Районный и северный коэффициенты на территории города Ужура составляют по 30 % от суммы оклада и персональных доплат.

Рассчитаем ежемесячную оплату труда педагогу дополнительного образования за реализацию платной образовательной услуги - дополнительная общеобразовательная программа «Adobe Photoshop»:
 $(4298,00 + 1964,12) * 0,17 + 319,37 + 319,37 = 1703,3$ рубля.

Реализация платной образовательной услуги – дополнительная общеобразовательная программа «Основы программирования» будет проходить также в режиме 3 часов учебной нагрузки в неделю. Реализовывать её также будет приглашен сотрудник центра – педагог дополнительного образования по внутреннему совместительству.

При этом расчет ежемесячной оплаты труда по реализации данной платной образовательной услуги будет одинаковым с вышеуказанным педагогом, реализующим платную образовательную услугу - дополнительная

общеобразовательная программа «Adobe Photoshop», ежемесячная оплата труда составит 1703,3 рубля.

При расчете затрат на оплату труда педагогам дополнительного образования, реализующим программу «Школа развития «Почемучка» следует оговорить режим работы по реализации программы: воспитанники, планируемое количество которых составляет 50 человек будут разделены на 2 группы. Для реализации программы будет привлечено три педагога. Так как на данный момент на бесплатной основе данная программа реализуется в режиме 6 учебных часов в неделю, то для двух групп на платной основе учебные занятия будут проходить в количестве 12 часов в неделю, при этом каждый из педагогов будет задействован на реализацию программы на 4 часа в неделю, что составляет 0,22 ставки на каждого педагога дополнительного образования.

Рассчитаем ежемесячную оплату труда педагогу дополнительного образования за реализацию платной образовательной услуги - дополнительная общеобразовательная программа «Школа развития «Почемучка»: $(4298,00 + 1964,12) * 0,22 + 413,30 + 413,3 = 2204,27$ рублей.

Ежемесячно затраты на оплату труда педагогам дополнительного образования, реализующим программу дополнительного образования «Школа развития «Почемучка» составят: $2204,27 * 3 = 6612,81$ рублей.

Программа «Лингвистическая школа» рассчитана на реализацию двумя педагогами дополнительного образования, которые для реализации программы на платной основе будут трудоустроены дополнительно на неполный рабочий день по внутреннему совместительству. Реализация программы предполагает 3 часа в неделю учебных занятий. Однако, вследствие планируемого количества воспитанников равного 35 человек, что значительно превышает количество воспитанников 1 группы, занятия будут производиться для 2 групп. То есть, соответственно количество учебных часов составит 6 часов в неделю, по 3 часа на каждого педагога.

Расчет оплаты труда одного педагога будет равен расчету оплаты труда педагогу дополнительного образования, реализующему образовательную

программу дополнительного образования «Adobe Photoshop», составит 1703,3 рубля.

Ежемесячно затраты на оплату труда педагогам дополнительного образования, реализующим программу дополнительного образования «Лингвистическая школа» составят: $1703,3 \times 2 = 3406,6$ рублей.

В таблице 15 приведены затраты на оплату труда педагогическим сотрудникам центра, привлеченным для реализации бизнес-плана по внедрению дополнительных платных образовательных услуг дополнительного образования на базе МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования». Все данные рассчитаны исходя из устройства, то есть привлечения, уже действующих сотрудников на дополнительные части ставок, согласно задействованным сотрудникам на реализацию рабочих программ внедряемых услуг. Стоит отметить, что тарифные ставки, а также доплаты рассчитаны, согласно штатному расписанию организации, на базе которой будет реализован бизнес-план.

Ежемесячные затраты на оплату труда сотрудникам для реализации бизнес-плана составят 13425,9 рублей.

Также у педагогических сотрудников центра существует ежемесячный фонд стимулирующих выплат, который, согласно штатному расписанию равен 163 317,34 рублей.

Выплаты стимулирующего характера распределяются между педагогическими сотрудниками, согласно следующим критериям: важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач; качество выполняемых работ; интенсивность и высокие результаты работы.

Таблица 15 – Затраты на оплату труда работникам, привлеченным для реализации бизнес-плана.

№	Наименование расхода	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (руб.)	Персональные доплаты (руб.)	Коэффициенты (районный, северный) (руб.)	Итого (руб.)
1	Затраты на оплату труда	0,17	730,7	333,9	638,7	1703,3

	педагогу, реализующему программу «Adobe Photoshop»					
2	Затраты на оплату труда педагогу, реализующему программу «Основы программирова ния»	0,17	730,7	333,9	638,7	1703,3
3	Затраты на оплату труда педагогу, реализующему программу «Школа развития «Почемучка»	0,66	2836,7	1296,3	2479,8	6612,8
4	Затраты на оплату труда педагогу, реализующему программу «Лингвистичес кая школа»	0,34	1461,3	667,8	1277,4	3406,5
	Итого	1,34	5759,4	2631,9	5034,6	13425,9

Данные критерии, а также качественные и количественные показатели прописаны в оценочных листах, которые разработаны членами комиссии по распределению доплат стимулирующего характера и внесены в «Положение об оплате труда работников МБОУ ДО «Ужурский ЦДО» от 08.09.2015г. При этом в оценочно листе имеются критерии, соответствующие стабильности состава объединения, достижения учащихся, достижения и профессиональное мастерство педагога, при достижении которых педагог имеет возможность получить дополнительный доход, размер которого значителен.

Например, эффективное участие педагога в заочном конкурсе профессионального мастерства всероссийского уровня (призовое место) оценивается в 5 баллов. При этом стоимость одного балла зависит от общего количества баллов в месяц и варьируется от 163 рублей до 180 рублей. То есть при эффективном участии в данном мероприятии, педагог получит максимальный дополнительный доход размером: $180 \cdot 5 + 270 + 270 = 1440$ рублей. В среднем педагог центра ежемесячно набирает 20 баллов, получая при этом дополнительный доход в размере: $180 \cdot 20 + 1080 + 1080 = 5760$ рублей. А при наличии дополнительных групп и возможность получения баллов, стимулирующего характера у педагога увеличивается.

3.3 Финансовый план

Для расчета основных показателей эффективности бизнес-плана необходимо выявить предмет анализа, для этого выявить и проанализировать денежные потоки, возникающие при реализации проекта, представленные в таблице 16.

Ставка дисконтирования взята в размере 20%, на основании расчета ставки дисконтирования на основе премий за риск:

Ставка дисконтирования = безрисковая процентная ставка + премия за риск = 8% (депозит Сбербанка) [45] + 12% (премия за риск для проектов, направленных на рост доходов) [26] = 20%

Таблица 16 – Денежные потоки по бизнес-плану.

Статья	07. 2016	08. 2016	09. 2016	10. 2016	11. 2016	12. 2016	01. 2017	Итого
Выручка от продаж	0	0	61750	61750	61750	61750	61750	308750
Себестоимость (затраты на оплату труда)	0	0	13425,9	13425,9	13425,9	13425,9	13425,9	61129,5

Валовая прибыль	0	0	48324,1	48324,1	48324,1	48324,1	48324,1	241620,5
Коммерческие расходы	1330	1330	1330	180	180	180	180	3380
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль от продаж	-1330	-1330	46994,1	48144,1	48144,1	48144,1	48144,1	236910,5
Налог на прибыль	-	-	9398,8	9628,8	9628,8	9628,8	9628,8	47914
Чистая прибыль	-1330	-1330	37595,9	38515,3	38515,3	38515,3	38515,3	188997,1
Итого денежный поток от операционной деятельности	-1330	-1330	37595,9	38515,3	38515,3	38515,3	38515,3	188997,1
Капитальные затраты (инвестиции)	-16850	0	0	0	0	0	0	-16850
Итого денежный поток от инвестиционной деятельности	-16850	0	0	0	0	0	0	-16850
Денежный поток за период	-18180	-1330	37595,9	38515,3	38515,3	38515,3	38515,3	172147,1
Дисконтированный денежный поток	-18180	-1108	26108,3	22656,1	18340,6	15406,1	12838,4	76061,2

Чистый приведенный доход:

$$NPV = - \sum_{t=1}^N Investments_t / (1+r)^{t-1} + \sum_{t=1}^N CF_t / (1+r)^{t-1} \quad (3.1)$$

где N – длительность проекта в месяцах.

Если $NPV < 0$, проект принесет убыток

Если $NPV \geq 0$, проект увеличит благосостояние (показатель аддитивен)

$$NPV = -18180 - 1108 + 26108,3 + 22656,1 + 18340,6 + 15406,1 + 12838,4 = 76061,2$$

Вывод: проект увеличит благосостояние организации.

Индекс прибыльности:

$$PI = \frac{\text{Сумма приведенных поступлений}}{\text{Сумма (приведенная) стоимости затрат}} \quad (3.2)$$

Сумма (приведенная) стоимости затрат

Характеризует доход на ед. затрат, этот критерий наиболее предпочтителен, когда необходимо упорядочить независимые проекты, в случае ограниченности ресурсов.

$$PI = 26108,3 + 22656,1 + 18340,6 + 15406,1 + 12838,4 / 18180 + 1108 = 4,9$$

Вывод: на 1 единицу затрат, то есть на 1 руб. затрат, получим 4,9 руб. дохода, что практически в пять раз выше вложений.

Период окупаемости проекта:

$$PP = \frac{\text{Стоимость инвестиционного проекта}}{\text{Средняя стоимость поступлений}} \quad (3.3)$$

Средняя стоимость поступлений

$$PP = 19510 / 19069,8 = 1,02$$

Вывод: так как периодом измерения является месяц, то по истечении одного месяца, с момента начала получения дохода, проект окупится.

Внутренняя норма рентабельности:

$$0 = - \sum_{t=1}^N \text{Investments}_t / (1+IRR)^{t-1} + \sum_{t=1}^N CF_t / (1+IRR)^{t-1} \quad (3.4)$$

где IRR – ставка дисконтирования при которой приведенная стоимость затрат равна приведенной стоимости поступлений. Если цена капитала, привлекаемого для финансирования проекта больше IRR, то проект может быть выполнен только в убыток. (Показатель не обладает свойствами аддитивности, т.е. по нему выбор лучшего проекта не возможен, если цена капитала по проектам ниже IRR)

$$0 = -18180 / (1+IRR)^{1-1} + (-1330 / (1+IRR)^{2-1}) + 37595,9 / (1+IRR)^{3-1} + 38515,3 / (1+IRR)^{4-1} + 38515,3 / (1+IRR)^{5-1} + 38515,3 / (1+IRR)^{6-1} + 38515,3 / (1+IRR)^{7-1}$$

$$IRR = 98\%$$

Вывод: в сравнении со средними процентами по вкладам в банках в 2016 году, которые составляют не более 8% (по данным сайта Сбербанк) [45], внутренняя норма рентабельности проекта намного более привлекательна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность данной темы, как для образовательных учреждений, бюджетного типа, в частности, так и для организаций в целом безусловно высока.

На данном этапе развития общества, а также этапе действующей рыночной экономики, от результатов грамотного планирования напрямую зависит эффективность деятельности организации любого типа, осуществляющих деятельность в любой отрасли.

В данной работе были:

1. Проанализированы источники литературы по тематике бизнес-планирования, а также методическая и периодическая литература по особенностям формирования бизнес-плана в образовательной деятельности, для образовательных организаций, бюджетного типа.
2. Разработан примерный макет бизнес-плана с подробным описанием содержания каждого пункта бизнес-плана.
3. Проведен организационный анализ, а также анализ бюджетных показателей рассматриваемой организации.
4. Сформулирован стратегический анализ деятельности МБОУ ДО «Ужурский ЦДО», по его результатам предложен ряд стратегических альтернатив развития организации.
5. Составлен бизнес-план по развитию организации по разработке и внедрению дополнительных платных образовательных услуг на базе центра.
6. Проанализированы финансовые показатели эффективности бизнес-плана по внедрению платных дополнительных образовательных услуг на базе центра.

По результатам проделанной работы была выделена стратегическая альтернатива по внедрению дополнительных платных образовательных услуг, которые будут реализованы на базе МБОУ ДО «Ужурский ЦДО», а также составлен бизнес-план по её реализации.

Также, стоит отметить, что на основании рассчитанных финансовых показателей эффективности, таких как NPV, PI, PP, IRR, были сделаны выводы об эффективности данного проекта, быстрой его окупаемости, а также о высоком количестве дохода на 1 единицу расходов.

Поэтому, эффективность и выгодность инвестиций в данный бизнес-план были полностью отражены в анализе финансовых показателей эффективности реализации бизнес-плана, а значит, он возможен к реализации.

Также были найдены источники первоначальных инвестиций, которые являются собственными, денежные средства, в случае инвестиций будут взяты из экономии денежных средств по годовой смете на реализацию массовых мероприятий центра. Положительный эффект данных инвестиций для центра был также обоснован в работе, поэтому реальность данного источника вероятна.

При написании данной работы руководствовались не только правоустанавливающими документами и локальными актами, планами и отчётами рассматриваемой организации, также имелась возможность опираться на практический опыт личной работы в данной организации. Так как на протяжении года осуществляется деятельность в данной организации в должности заместителя директора по организационно-массовой работе.

Именно поэтому для анализа была выбрана организация «Ужурский центр дополнительного образования». Ведь важно и качественно не только проанализировать деятельность организации и предложить рекомендации по её корректировке и улучшению. Важна еще и колоссальная возможность предложить к реализации рекомендации и планы, разработанные в работе, и осуществлять контроль и анализ эффективности предложенных рекомендаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Коллективный договор МБОУ ДО «Ужурский ЦДО» на 2015-2018 годы.

- 2 Муниципальное задание на 2016 и плановый 2017,2018 год МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».
- 3 Отчет о результатах самообследования МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования» за 2014-2015 учебный год.
- 4 Отчет о результатах самообследования МБОУ ДОД «Ужурский районный центр образования детей» за 2013-2014 учебный год.
- 5 Отчет о результатах самообследования МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования» за 2015-2016 учебный год.
- 6 План финансово-хозяйственной деятельности МБОУ ДО «УЦДО» на 2015 год.
- 7 План воспитательной работы МБОУ ДО «УЦДО» на 2015-2016 учебный год.
- 8 Положение МБОУ ДО «Ужурский ЦДО» об оплате труда.
- 9 Положение о методическом совете МБОУ ДО «Ужурский ЦДО».
- 10 Положение о педагогическом совете МБОУ ДО «Ужурский ЦДО».
- 11 Положения об отделах и структурных подразделениях МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».
- 12 Правила внутреннего трудового распорядка МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования».
- 13 Публичный отчет МБОУ ДО «Ужурский центр дополнительного образования» за 2014-2015 учебный год.
- 14 Публичный отчет МБОУ ДОД «Ужурский районный центр образования детей» за 2013-2014 учебный год.
- 15 Распоряжение №1726-р от 04.09.2014г. Правительства РФ о Концепции развития дополнительного образования детей.
- 16 Устав муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Ужурский центр дополнительного образования».
- 17 Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 432с.

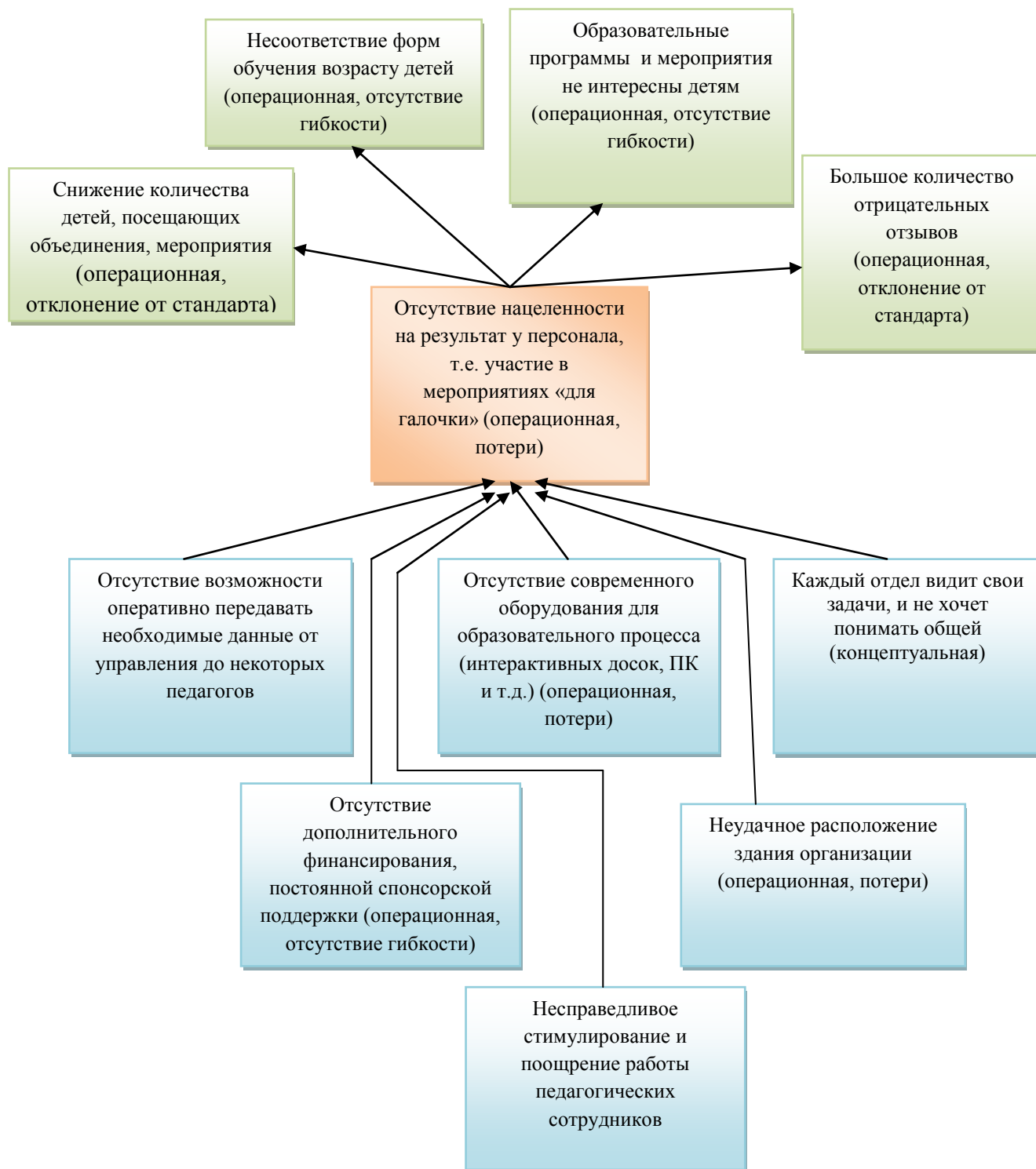
- 18 Бункина, М. К. Макроэкономика / М. К. Бункина, А. М. Семенов. - Москва: «Дело», 2003. - 544 с.
- 19 Идрисов, А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников. - Москва: «Филинь», 1997. - 272 с.
- 20 Сатаев, А. М. Азбука бизнес-планирования: учебное пособие / А. М. Сатаев. - Москва: ИЮ «Юриспруденция», 2013. - 128 с.
- 21 Черняк, В. З. Бизнес-планирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В. З. Черняк, Г. Г. Чараев. - Москва: «ЮНИТИ-ДАНА», 2012. - 591 с.
- 22 Бекетова, О. Н. Бизнес-планирование: конспект лекций / О. Н. Бекетова, В. И. Найденов. - Москва: «Инфа», 2007. – 104 с.
- 23 Левицкий, М. Л. Особенности бизнес-плана бюджетных и автономных образовательных учреждений /М. Л. Левицкий, Т. Н. Шевченко. - Москва: «ЮНИТИ-ДАНА», 2012. – 35 с.
- 24 Друкер, П. О профессиональном менеджменте / П. Друкер. - Москва: «Вильямс», 2006. – 320 с.
- 25 Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. - Москва: «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 720 с.
- 26 Жданов, И. Ю. Ставка дисконтирования. 10 современных методов расчета / И. Ю. Жданов. - Москва: «Аналитическое информационное онлайн издание для предпринимателей», 2016. – 36 с.
- 27 Баринов, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Баринов. - Москва: «ФОРУМ», 2009. – 256 с.
- 28 Головань С. И. Бизнес-планирование / С. И. Головань. - Москва: «Феникс», 2009. – 320 с.
- 29 Липсиц, И. А. Бизнес-план – основа успеха: практическое пособие / И. А. Липсиц. - Москва: «Дело», 2012. – 112 с.
- 30 Маркова, В. Д. Бизнес-планирование / В. Д. Маркова. - Москва: «Проспект», 2009. – 216 с.

- 31 Орлова, Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е. Р. Орлова. - Москва: «Омега-Л», 2012. – 152 с.
- 32 Петухова, С. В. Бизнес-планирование / С. В. Петухова. - Москва: «Омега – Л», 2009. – 236 с.
- 33 Попов, В. М. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / В. М. Попов. - Москва: «Финансы и статистика», 2012. – 488 с.
- 34 Лапыгин, Ю. Н. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / Ю. Н. Лапыгин. - Москва: «Омега – Л», 2012. – 310 с.
- 35 Уткин, Э. А. Бизнес-план компании / Э. А. Уткин. - Москва: «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
- 36 Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. - Москва: «Финансы и статистика», 2008. – 248 с.
- 37 Аникеев, С. А. Методика разработки плана маркетинга. Серия «Практика маркетинга» / С. А. Аникеев. - Москва: «Форум, Информ – Студио», 2004. – 128 с.
- 38 Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. - Москва: «Центр экономики и маркетинга», 2006. – 160 с.
- 39 Горемыкин, В. А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин. - Москва: «Ось – 89», 2004. – 576 с.
- 40 Горохов, Н. Ю. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению / Н. Ю. Горохов, И. П. Игнотов. - Санкт-Петербург: «Белл», 2006. – 203 с.
- 41 Кочеткова, А. В. Бизнес-план: коммуникационный менеджмент: учебное пособие для вузов / А. В. Кочеткова. - Москва: «ЭКМОС», 2004. – 292 с.
- 42 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. - Москва: «ИНФРА-М», 2010. – 336 с.
- 43 Мегаэнциклопедия Кирилла и Мефодия [Электронный ресурс] Москва: «Мегабук», 2008-2016. – Режим доступа: www.megakm.ru/business.ru
- 44 Серый, Е. С. Бизнес-словарь [Электронный ресурс] / Е. С. Серый. – Москва: НДП «Альянс-медиа», 2003–2016. – Режим доступа: www.businessvoc.ru

- 45 Сбербанк России [Электронный ресурс] Москва: ПАО «Сбербанк», 1997-2016. – Режим доступа: www.sberbank.ru
- 46 Информационный портал малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс] Республика Коми: Министерство экономического развития Республики Коми, 2004-2012. – Режим доступа: www.mbrk.ru
- 47 Интерактивный портал поддержки бизнес-планирования для малых предприятий [Электронный ресурс] Москва: НДП «Альянс-медиа», 2005-2016. – Режим доступа: www.businessproekt.ru
- 48 ООО Бизнес-консультант [Электронный ресурс] : база-данных и методических рекомендаций по разработке бизнес-плана. – Москва: «Бизнес-консультант», 2005-2009. - Режим доступа: www.bizplan.ru
- 49 MD-Бизнес-план [Электронный ресурс] : информационный портал, посвященный бизнес-планам. – Москва: «Консалтинговая группа MD», 2004-2016. – Режим доступа: www.md-bplan.ru
- 50 Professional business planning [Электронный ресурс] : примеры бизнес-планов. – Москва: «ProBP», 2007-2016. – Режим доступа: www.probp.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Дерево проблем



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сильные и слабые стороны организации

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Маркетинг		
Продукция фирмы и ее услуги	Качественно оказанная услуга – дополнительное образование. Дополнительные образовательные программы все лицензированы, т.е. УЦДО – единственное учреждение в районе, предоставляющее услугу наиболее качественным образом.	
Каналы сбыта: количество, сфера действия, контроль	Постоянные потребители услуг. УЦДО имеет соглашения с образовательными организациями города, т.е. занятия проходят в образовательных организациях города, и количество детей большое и постоянное. Согласно отчету о самообследовании за 2015-2016гг.: «В объединениях Центра на 01.04.2016 г. обучается 1430 человек, из них 537 человек (37%) – на базе Центра, 893 человека (62%) – на базах общеобразовательных учреждений (город - 491 чел, село - 402 чел).»	
Обратная связь с рынком, разработка новых товаров, услуг и рынков		Отсутствует обратная связь с потребителями услуг. Зачастую услуги не востребованы именно из-за неотработанной обратной связи, так как не интересны потребителям.
Производство		
Расположение объектов и их использование		Неудобное расположение объектов для потребителей. У учреждения несколько объектов, каждый из которых расположен в части города, далекой от центра, а также с неудобным графиком городского общественного транспорта.

Эффективность, стоимость и доходность оборудования		Неполная загрузка рабочих помещений. Многие учебные классы загружены не полностью, некоторые помещения пустуют и не используются вообще.
Финансы		
Финансовая устойчивость, способность использовать альтернативные финансовые стратегии		Основная деятельность центра держится только на бюджетных средствах. Центр не предусматривает и не использует (слабо использует) дополнительные источники финансирования, что негативно отражается на качестве мероприятий и образовательного процесса центра.
Персонал		
Управленческий персонал; опыт и навыки		Непостоянство управленческого состава. Административный, т.е. управленческий персонал состоит из 3 чел. – директора и 2 заместителей директора. В 2015 г. с административных должностей уволились два сотрудника и на их места были приняты новые кадры. То есть сменилось почти 70% руководящего состава.
Производственный персонал: опыт и специальные навыки	Качественное изменение состава педагогического персонала. В 2015 г. уволились порядка 10 сотрудников, на их места были приняты новые кадры – выпускники высших образовательных учреждений.	
Организационная культура и организация управления		
Система информационных потоков и принятия решений		Территориальная отдаленность подразделений.

		Отсутствие быстрого информационного потока.
Эффективность системы контроля исполнения решений	<p>Контроль исполнения управленческих решений через отчетность.</p> <p>Регулярная отчетность для педагогических кадров, а также промежуточная аттестация, итоговая аттестация и плановые и внеплановые проверки.</p>	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

SWOT-анализ деятельности МБОУ ДО «Ужурский ЦДО»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Качественно оказанная услуга – дополнительное образование. 2. Постоянные потребители услуг. 3. Качественное изменение состава педагогического персонала. 4. Контроль исполнения управленческих решений через отчетность. 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствует обратная связь с потребителями услуг. 2. Неудобное расположение объектов для потребителей. 3. Неполная загрузка рабочих помещений. 4. Основная деятельность центра держится только на бюджетных средствах. 5. Непостоянство управленческого состава. 6. Территориальная отдаленность подразделений.
<p style="text-align: center;">Возможности - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жесткость регулирования отрасли образования правительством, как барьер для входа новых конкурентов в отрасль. 2. Политика стимулирования отрасли образования, проводимая государством. 3. Невысокий уровень дохода населения, склонность к потреблению недорогих товаров и услуг. 4. Склонность жителей города Ужура к потреблению образовательных услуг. 	<p style="text-align: center;">Угрозы - T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение количества бюджетных расходов муниципального образования Ужурский района на отрасль образование. 2. Низкие темпы роста и развития отрасли образования в городе Ужур. 3. Отрицательная динамика численности населения Ужурского района.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Матрица стратегий

<i>SO стратегии</i>	<i>WO стратегии</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличивать количество лицензированных программ дополнительного образования. 2. Взаимодействовать с образовательными учреждениями района, заключая долгосрочные договора о сотрудничестве. 3. Повышать уровень педагогического мастерства, стараться сохранить качественно высокие показатели персонала. 4. Сохранять низкие цены на образовательные услуги. 5. Сохранять равновесный уровень цена/качество услуги. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поиск дополнительных источников финансирования, например через внедрение новых платных образовательных услуг. 2. Внедрить дополнительные платные образовательные услуги, на базе зданий учреждения для большей загрузки учебных помещений. 3. На уровне распределения, акцентировать внимание не на жителях всего города, а на жителям микрорайона, в котором расположен центр, выделить их, как сегмент и методы продвижения услуг направлять на данный сегмент.
<i>ST стратегии</i>	<i>WT стратегии</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Не снижать качество оказания услуг из-за уменьшения бюджета, искать и привлекать дополнительные источники финансирования. 2. Сохранять количество потребителей услуг на стабильном уровне, искать новых потребителей. 3. Вести контроль реальных показателей количества потребителей услуг, а также качества предоставления услуг (методами наблюдения, интервьюирования, опроса, тайных покупателей и т.д.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрять и усиливать методы продвижения услуг (реклама, пиар, стимулирование: скидки, акции и т.д.) 2. Рассмотреть внедрение и организацию новых форм предоставления услуги, удобных для потребителей (дистанционное обучение, обучение не дому и другие) 3. Скорректировать расходы, предусмотрев обновление материально-технической базы некоторых учебных помещений (класс для занятий «Школы раннего развития «Почемучка»)